

**“Propuesta de un manual organizacional para la Empresa  
Zorexport de Cobán Alta Verapaz”  
(Práctica Empresarial Dirigida-PED-)**

Héctor Adolfo Hércules Juárez

Lic. Eugenio Sánchez (Asesor)  
Licda. Nora Figueroa (Revisor)

Cobán, Julio 2014



## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vice rectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vice rector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**Lic. Edgar Uwaldo Caal**  
Coordinador

**Terna Examinadora que práctica el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**Dr. Alan Richard González Choc**

Examinador (a)

**Lic. Álvaro Alexander Pop Gutiérrez**

Examinador (a)

**Lic. Edgar Caal**

Examinador (a)

**Lic. Eugenio Sánchez**

Asesor (a)

**Licda. Nora Figueroa**

Revisor (a)



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
*"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"*

REF.:C.C.E.E.0068-2014

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 19 DE JUNIO DEL 2014  
SEDE COBÁN, ALTA VERAPAZ.**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Arturo Sanchez Chavarria, tutor y Licenciada Nora Figueroa Hernández, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Propuesta de un manual organizacional para la empresa Zorexport de Cobán Alta Verapaz”, Presentado por él (la) estudiante Héctor Adolfo Hércules Juárez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1030, de fecha 05 de abril del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Cobán, Alta Verapaz, diciembre 31 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Propuesta de un manual organizacional para la Empresa Zorexport de Cobán Alta Verapaz”**, realizada por Héctor Adolfo Hércules Juárez, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de setenta (70) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Arturo Eugenio Sánchez Chavarria  
Tutor

Cobán Alta Verapaz, enero 30 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Propuesta de un manual organizacional para la Empresa Zorexport de Cobán Alta Verapaz”**, realizada por Héctor Adolfo Hércules Juárez, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Nora Liliana Figueroa Hernández  
Revisora



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquire sapientia"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 962.2014**

*El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Hector Adolfo Hércules Juárez** con número de carné 201306264, aprobó con **70 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día cinco de abril del año dos mil catorce.*

*Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los nueve días del mes de julio del año dos mil catorce.*

Atentamente



*M.Sc. Vicky Sicajol*  
Directora

**Registro y Control Académico**



*Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque*  
**Secretaría General**

Pamela R.  
cc. Archivo.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Reseña histórica de la empresa	2
1.3 Estudios previos	3
1.4 Situación actual de la empresa	3
1.4.1 Estructura organizacional	3
<b>Capítulo 2</b>	6
2.1 Marco teórico	6
2.2 Empresa	6
2.3. Sector	6
2.4 Administración	6
2.5 Administración de recursos humanos	7
2.6 Marketing	7
2.7 Posicionamiento	7
2.8 Administración de operaciones	8
2.9 Proceso productivo	8
2.9.1 Tipos de producción	9
2.9.2 Productividad	9

<b>2.9.3 Planificación y control de la producción</b>	<b>11</b>
<b>2.9.4 Funciones básicas de la planificación control de la producción</b>	<b>12</b>
<b>2.9.5 Relaciones que existen entre producción y otras áreas de la empresa</b>	<b>12</b>
<b>2.10 Logística</b>	<b>14</b>
<b>2.10.1 Logística integrada</b>	<b>14</b>
<b>2.11 Inventarios</b>	<b>14</b>
<b>2.11.1 Propósitos del inventario</b>	<b>15</b>
<b>2.11.2 Control interno de inventarios</b>	<b>15</b>
<b>2.11.3 Rotación de inventarios</b>	<b>15</b>
<b>2.11.4 Fórmula para determinar la rotación de inventarios</b>	<b>16</b>
<b>2.11.5 Inventarios justo a tiempo</b>	<b>16</b>
<b>2.12 Planeación de ventas y operaciones</b>	<b>16</b>
<b>2.12.1 Mercado</b>	<b>17</b>
<b>2.12.2 Demanda</b>	<b>17</b>
<b>2.12.3 Oferta</b>	<b>17</b>
<b>2.13 Mercadeo</b>	<b>18</b>
<b>2.13.1 Filosofía de orientación del marketing enfocada al mercado</b>	<b>18</b>
<b>2.13.2 Valor para el cliente</b>	<b>18</b>
<b>2.13.3 Satisfacción del cliente</b>	<b>19</b>
<b>2.13.4 Construcción de relaciones</b>	<b>19</b>

<b>Capítulo 3</b>	20
3.1 Planteamiento del problema	20
3.2 Pregunta de investigación	20
3.3 Objetivo de la investigación	20
3.3.1 Objetivo general	20
3.3.2 Objetivo específico	21
3.4 Alcances y límites	21
3.4.1 Alcances	21
3.4.2 Límites	21
3.5 Metodología aplicada a la práctica	22
3.5.1 Sujetos	22
3.5.2 Instrumentos	23
3.5.3 Procedimiento	23
<b>Capítulo 4</b>	24
4.1 Resultados	24
4.2 Planificación empírica	24
4.3 Desconocimiento de su posición jerárquica dentro de la organización	24
4.4 Estrés laboral	25
4.5 Inexistencia de mecanismos de seguridad	25
4.6 Debilidad en el control de rutas	25
4.7 Insatisfacción de los colaboradores respecto a prestaciones laborales	25
4.8 Jerarquización de la problemática	25
4.9 Problemas con factibilidad de solución	27

<b>Capítulo 5</b>	<b>28</b>
5.1 Análisis de resultados	28
5.2 Planificación empírica	28
5.3 Desconocimiento de su posición jerárquica	28
5.3.1 Estrés laboral	28
5.3.2 Inexistencia de mecanismo de seguridad	28
5.3.3 Debilidad en el control de rutas	28
5.3.4 Insatisfacción de los colaboradores respecto a prestaciones laborales	29
<b>Conclusiones</b>	<b>36</b>
<b>Propuesta</b>	<b>37</b>
Justificación	37
Objetivos	37
Objetivo general	37
Objetivos específicos	37
Estructura organizacional	38
Justificación	40
Políticas	40
Normas	40

<b>Valores</b>	<b>41</b>
Programas de motivación	42
<b>Creación de los elementos básicos de planeación.45</b>	
Programas de capacitación	47
Elementos básicos de la planificación	49
Justificación	49
Funciones	50
Implementación de Tecnología	59
Marketing	59
Resultados obtenidos de la observación	61
Presupuesto	62
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>64</b>
<b>Anexos</b>	<b>65</b>

## **Contenido de tablas**

<b>No. 1</b>	<b>Análisis FODA de empresa Zorexport</b>	<b>4</b>
<b>No.2</b>	<b>Sujetos de Investigación</b>	<b>22</b>
<b>No. 3</b>	<b>Matriz de problemas</b>	<b>26</b>
<b>No. 4</b>	<b>Organigrama</b>	<b>39</b>
<b>No. 5</b>	<b>Cronograma de actividades</b>	<b>63</b>

## **Contenido de Gráficas**

<b>No. 1</b>	<b>Conoce la Visión, Misión, Objetivos y metas de la empresa?</b>	<b>30</b>
<b>No. 2</b>	<b>Conoce la estructura de puestos de la empresa</b>	<b>31</b>
<b>No. 3</b>	<b>Considera que son adecuadas las condiciones de trabajo</b>	<b>32</b>
<b>No. 4</b>	<b>Se cuenta con mecanismos de seguridad dentro de la empresa</b>	<b>33</b>
<b>No. 5</b>	<b>La empresa cuenta con un inspector</b>	<b>34</b>
<b>No. 6</b>	<b>La empresa paga las prestaciones laborales</b>	<b>35</b>

## **Contenido de anexos**

<b>No. 1</b>	<b>Guía de entrevista</b>	<b>65</b>
--------------	---------------------------	-----------

## Resumen

Zorexport es una empresa comercializadora de cardamomo consolidada desde hace más de 20 años sin embargo, actualmente presenta problemas administrativos, debido a que no cuenta con un plan estratégico que determine el funcionamiento de cada empleado dentro de la misma, por tal motivo se realiza un análisis de diagnóstico empresarial para determinar la problemática central y brindar posibles soluciones que contribuyan a la empresa.

Inicialmente se presentan los antecedentes de la empresa y la reseña histórica, asimismo se visualiza la falta de estructura organizacional que debe regular la administración de Zorexport la cual, no se cumple correctamente.

En el capítulo 2 se fundamenta la investigación a través del Marco Teórico, manifestando los conceptos que fueron necesarios para el análisis empresarial.

En el capítulo 3 se evidencia el planteamiento del problema, los objetivos, alcances y límites de la investigación, se hace uso de entrevistas, para identificar y determinar los resultados del estudio realizado.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación a través de entrevistas transcritas y gráficas que especifican los hallazgos obtenidos.

En el capítulo 5 se muestra el análisis de resultados, el cual permite evidenciar la necesidad de la empresa de mejorar sus procesos administrativos para obtener resultados exitosos en su funcionamiento, logrando solidez.

Seguidamente se presentaron las propuestas de solución a cada uno de los problemas identificados. Siendo estas los elementos básicos de la planificación, tales como, misión, visión, objetivos y metas; así mismo, se planteó una estructura organizacional, que conlleva las respectivas políticas, normas, funciones y un organigrama en el que se integran los diferentes puestos que existen dentro de la empresa y por último se consideró aplicar un programa de motivación en el cual se pueda aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Por tal razón, se realizó un documento que respalde dichas propuestas, para que sea objeto de estudio para el personal de la empresa y al mismo tiempo una guía de trabajo, ya que se determinó que actualmente trabajan de una manera empírica. Esperando que la creación de este documento sea valorado, ya que, algunas de las soluciones planteadas requieren de seguimiento, por lo tanto, es recomendable que se aplique en todo momento para el buen funcionamiento de la empresa y que esta pueda lograr una expansión a corto o mediano plazo.

## Introducción

El presente Proyecto Empresarial Dirigido está enfocado en la empresa Zorexport, con dirección comercial en la zona 12 de la ciudad de Cobán Alta Verapaz, el cual brinda un panorama real, de cómo ésta empresa se encuentra estructurada, en la cual se detallan los puntos críticos que se deben fortalecer. A través de éste instrumento se focaliza la situación actual, por consiguiente, se presenta el diagnóstico y los procesos que deben emplearse.

El análisis FODA identifica claramente las áreas a tratar, en las cuales al realizar el análisis de la problemática, se puede observar que la estructura que brinda el proceso administrativo no se lleva a cabo de forma adecuada debido a que todas las instrucciones o los procesos se realizan de forma empírica.

El objetivo general de la investigación es determinar las causas administrativas del mal funcionamiento en los procesos que se realizan dentro de la empresa, siendo ésta una empresa dedicada a la compra-venta de cardamomo. Los objetivos específicos planteados coadyuvan a su cumplimiento para lo que fue necesario hacer una propuesta al proceso administrativo adecuado, realizar un plan de motivación y minimizar las causas del estrés.

Con la investigación elaborada se aportó a la empresa en estudio una propuesta de utilidad que brinda soluciones y un plan de trabajo para su implementación. De ésta forma se evidenció el ejercicio de aplicación de los conocimientos obtenidos durante los años de estudio en la carrera de Administración de empresa y contribuyendo a la proyección social de la Universidad Panamericana.

En Guatemala por tradición el comercio de cardamomo es la fuente de ingresos para las familias productoras, las que a través de intermediarios hacen llegar su producto a las empresas exportadoras y generar ingresos económicos millonarios al país.

## Capítulo I

### 1.1 Antecedentes

El departamento de Alta Verapaz es una fuente principal para el desarrollo del país, en relación a la economía, debido a la producción de Cardamomo pergamino que en la cosecha 2012-2013 rebasó los ochocientos mil quintales, lo que fortalece los ingresos en relación al PIB (Producto Interno Bruto). Debido a la cantidad de producto que se comercializa han surgido varias empresas intermediarias, entre ellas, la empresa Zona Reyna de Exportación, (la que también es conocida como Zorexport), que actualmente se encuentra en el proceso de formación y establecimiento del proceso administrativo, lo que permitirá un manejo adecuado del efectivo, controles estrictos en cuanto a calidad del producto y posicionarse en el mercado como una empresa sólida.

Durante el proceso de investigación se obtuvo información del manejo del área administrativa, área de transportes, compra-venta de producto y de proveedores; para lo cual, se utilizó como herramienta entrevistas, con el propósito de lograr determinar la situación de la empresa.

El presente estudio se centra en el área administrativa, donde se pudo observar la mayor problemática, razón por la cual es necesario brindar lineamientos que ayuden a mejorar la situación en que se encuentra dicha empresa.

Según el análisis FODA, la empresa Zorexport, se encuentra establecida en el mercado y reconocida por su solidez, por la calidad del producto que distribuye y el respaldo bancario que ha logrado en el transcurso de varios años; por lo cual, es necesario mantener lo que hasta el día de hoy se ha alcanzado, y asimismo fortalecer las áreas internas que tienen debilidades, siendo éstas:

- Falta de estructura organizacional,
- Falta de planificación filosófica de la empresa,

- No se cuenta con un manual de funciones y procedimientos
- Falta de una oficina formal,
- Falta de equipo moderno,
- Manual de funciones y procedimientos
- Archivo de la documentación
- No se cuenta con un plan de motivación.
- Control

## **1.2 Reseña Histórica de la empresa**

En el año de 1985 el actual propietario, originario del municipio de San Juan Chamelco Alta Verapaz, tomó un reto personal, viajar a una comunidad con el nombre de La Parroquia Lancetillo, ubicada en el municipio de Chicaman, del departamento de El Quiché.

La comunidad cuenta con una pista de aterrizaje, la que se encuentra autorizada ante las instancias competentes, y hasta hace 5 años se tuvo acceso por medio de transporte terrestre.

También esa región es conocida como la Zona Reyna ya que cuenta con una gran extensión de siembra y cultivo de cardamomo, de allí se deriva el nombre Zorexport.

Como una persona visionaria y un joven atrevido, el propietario, empezó a negociar dicho productocuando tenía 17 años, y trayéndolo hasta la cabecera departamental de Cobán por medio del único transporte disponible, siendo éste por vía aérea, en cada viaje de las avionetas se podían transportar de 7 a 8 bultos, inminentemente el riesgo era enorme, pero aun así se continuó con la compra y venta de Cardamomo.

Se obtuvo alianza con la empresa exportadora Del trópico S.A. nombrada una de las empresas de mayor prestigio y comercio de productos agrícolas con la que se trabajó por varios años.

En la actualidad se cuenta con dos bodegas, una en la Zona Reyna y la otra en San Juan Chamelco A.V. teniendo un movimiento promedio de 10,000 a 12,000 quintales de cardamomo por cosecha, la cual es una vez al año y tiene una duración aproximada de 5 meses, de los cuales el

90% se le vende a la empresa exportadora Agrodiversas S.A. con oficinas en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz y en la ciudad capital de Guatemala.

### **1.3 Estudios Previos**

En relación al comercio de cardamomo se conoce que Guatemala está a punto de cumplir 100 años de exportar éste productos a países como Estados Unidos, Arabia Saudita y otros con economías fuertes, los cuales se han convertido en los mayores consumidores y ha provocado que el sistema económico actual se fortalezca debido a que normalmente por año se exportan cerca de ochocientos mil quintales de cardamomo.

La planta de cardamomo hasta hace aproximadamente 3 años era completamente sana, pero desde ese tiempo inicio una plaga conocida como trips, lo que ha provocado que la calidad haya disminuido y así mismo el precio se ve afectado.

A través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, se ha intentado controlar dicha plaga, lo que con el tiempo no se ha tenido el éxito esperado.

### **1.4 Situación actual de la empresa**

La empresa tiene potencial de crecimiento y desarrollo por la capacidad de comercialización, ubicación estratégica, calidad de sus productos, canal propio de distribución y solvencia económica.

#### **1.4.1 Estructura Organizacional**

Se pudo observar que no se cuenta con el organigrama de la empresa por consiguiente no se conoce la estructura jerárquica de la empresa.

El propietario es quien se encarga de la negociación directa del cardamomo ante los proveedores así mismo con la empresa exportadora que adquiere el producto, también es quien provee el financiamiento económico, toma las decisiones más cruciales para la empresa y las traslada al administrador.

El administrador es el encargado del buen funcionamiento de la empresa, teniendo a su cargo el manejo de personal y realiza tareas de tipo contable, como ejemplo cuadre de entradas y salidas del producto, precios, inventarios, el cual reporta de forma directa al propietario.

- **Encargado de bodega.**

Es la persona ubicada específicamente en el campo de trabajo (bodega) manteniendo el control de ingresos y egresos, precios e inventario, reportando de forma directa al administrador.

**Tabla No. 1**  
**Análisis FODA**

❖ Fortalezas	❖ Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con experiencia de más de 20 años en el negocio de compra-venta de cardamomo.</li> <li>• Se cuenta con los vehículos necesarios para el transporte del producto.</li> <li>• Tiene credibilidad al momento de hacer un negocio.</li> <li>• Cuenta con más de 50 proveedores directos.</li> <li>• El tamaño físico de la bodega tiene la capacidad de almacenar 1,000 (mil) quintales de cardamomo.</li> <li>• Personal capacitado para el manejo de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperturar nuevas bodegas en puntos estratégicos para la compra de cardamomo.</li> <li>• Crear alianzas para una mayor captación del producto.</li> <li>• Credibilidad del producto en el mercado.</li> <li>• Poder exportar el cardamomo a países de varios continentes que consuman éste producto.</li> <li>• Crear oficinas formales para el manejo de papelería y otros.</li> </ul>

❖ Debilidades	❖ Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un control contable dentro de la empresa.</li> <li>• No cuenta con manual de procedimientos, atribuciones y funciones.</li> <li>• No se cuenta con una oficina formal.</li> <li>• No se cuenta con un sistema formal de seguridad en el cuidado del cardamomo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al no dar estabilidad laboral al personal de confianza, podría provocar la renuncia de los mismos.</li> <li>• Debido a la falta de seguridad en nuestro país, podría darse la pérdida de producto.</li> <li>• El dinero que se le da a los proveedores como anticipo de compra, podría no retornar a la empresa por diversas razones. (pérdida de capital, robo, negarse a pagar, etc.)</li> <li>• Las condiciones de algunas carreteras podrían ocasionar accidentes.</li> <li>• El trips (hongo) podría extenderse geográficamente hasta llegar a la zona Reyna ya que actualmente afecta al área del Polochic.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

La empresa posee fortalezas muy importantes que hacen posible el sostenimiento de la industria, sin embargo, podría crecer y ser más rentable con una corrección en sus debilidades y un mejor manejo de sus amenazas.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.2 Empresa:

“Es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital)” (Recuperado:20.09.2013<http://definición.De/empresa/>)

La empresa se constituye con el fin lucrativo y no lucrativo, dependiendo siempre de los factores productivos anteriormente mencionados.

#### 2.3 Sector

“El campo empresarial está compuesto por diferentes clases de personerías jurídicas, diseñadas por personas naturales, cuya finalidad principal es la creación de valor para sí mismas y al mismo tiempo para la comunidad”. (Recuperado:28.09.2013 <http://esan.edu.pe/publicaciones/2012/03/21articulo.>)

Este aspecto es una parte muy importante ya que propicia el ambiente adecuado para que se desarrolle cualquier empresa, así mismo, beneficia al entorno en donde tal empresa se establezca.

#### 2.4 Administración

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto. Hay veces en que el término administración se utiliza para denominar a la ciencia social conocida como administración de empresas. Esta ciencia estudia la organización de las compañías y la forma en que gestionan los recursos, los procesos y los resultados de sus actividades.

Sin la administración las empresas no podrían sostenerse ante un mercado tan complejo que necesita ser entendido, ya que se necesita de una ciencia que sepa de aprovechar los recursos con los que cuenta cada empresa para poder tener los resultados esperados.

## **2.5 Administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es uno de los campos más importantes de una empresa. Se encarga de escoger, contratar, formar y retener a los empleados de una organización. La función de la administración de recursos humanos (que puede quedar en manos de una persona o de un departamento) es motivar a los trabajadores para que rindan al máximo de sus capacidades y lograr que el conjunto de empleados funcione como un bloque en pos de los objetivos corporativos.

La administración de los recursos humanos, juegan un papel muy importante dentro que cualquier empresa, ya que a través de esta área podemos tener un mejor orden del personal dentro de la empresa, asimismo, y tener un mejor manejo de los diferentes procesos que se desarrolle dentro de la empresa.

## **2.6 Marketing**

“Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El *marketing* analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades”.

El Marketing nos brinda las herramientas necesarias para poder de algún modo conquistar el mercado, y darle una cara diferente a la empresa ante el mercado para que esta se pueda posicionar en el mismo.

## **2.7 Posicionamiento**

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. Los consumidores están saturados con información sobre los productos y

los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, posicionan los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente.

Posicionar un producto o servicio en la mente del cliente es una tarea muy ardua a la cual se enfrenta toda empresa al momento de lanzar un producto, por lo cual es necesario que las empresas opten algún programa de marketing que les ayude a impactar en el mercado y de esa manera conseguir el éxito pretendido.

## **2.8 Administración de Operaciones**

“La administración de operaciones es la actividad mediante la cual los recursos, fluyendo dentro de un sistema definido, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la empresa. Básicamente tiene que ver con la producción de bienes y Servicios

Entre las responsabilidades de la Administración de Operaciones figura conseguir todos los insumos necesarios y trazar un plan de producción que utilice efectivamente los materiales, la capacidad y los conocimientos disponibles en las instalaciones de la empresa productora

Todos los procesos de producción que se lleven a cabo dentro de una empresa, necesitan ser administrados por el área de operaciones, para poder crear efectivamente un plan de producción que beneficie a la empresa, asimismo, crear un valor a los recursos con lo que cuente la empresa.

## **2.9 Proceso Productivo**

El proceso productivo es la transformación o fabricación de la materia prima en producto terminado. Para ésta transformación se utilizan recursos como maquinaria, tiempo, mano de obra, capital, entre otros.

### **2.9.1 Tipos de producción**

Se conocen los siguientes dos principales Tipos de Producción:

- **Producción Continua.** Este tipo de producción se caracteriza por producir grandes lotes de producto uniforme para demandas conocidas.
- **Producción a Pedido.** Este tipo de Producción se caracteriza por fabricar productos de diferentes especificaciones de acuerdo al pedido específico del cliente. En este tipo de Producción se puede fabricar un lote de productos con las mismas características una única vez, puesto que cada cliente realiza pedidos con exigencias diferentes.

Collao, (2004) dice que es importante reconocer estos dos tipos de producción ya que de ello depende la manera en que debe planificarse la producción, el manejo de los inventarios y la utilización de la maquinaria. En la producción continua, por ejemplo, es necesario tener un stock de materia prima para evitar paradas de producción. En cambio, en la producción a pedido, la materia prima o los materiales por lo general se adquieren una vez conocido el pedido.

### **2.9.2 Productividad**

Collao (2004) menciona que la productividad es el uso que se da a los recursos disponibles para obtener una determinada cantidad de productos. Los recursos disponibles son:

- **Terrenos y edificios:** El terreno donde se encuentra la fábrica, taller, negocio, o un edificio donde funciona la empresa.
- **Materias primas y materiales:** Son todos los elementos que son parte de los productos acabados para la venta.
- **Máquinas:** Son los equipos, instalaciones y herramientas necesarias para realizar la fabricación, manipuleo y transporte de los materiales. La capacidad de operación

de las máquinas se mide en horas-máquina. Una hora-maquina es el funcionamiento de una máquina durante una hora.

- Mano de obra: Es el personal (hombre o mujer) que realiza todas las operaciones de fabricación, dirige, realiza los trabajos de oficina, investiga, compra y vende. El rendimiento de la Mano de Obra se mide en horas-hombre. Una hora hombre es el trabajo de un hombre en una hora.

El uso que se hace de todos estos recursos combinados define la productividad de la empresa, debido a que con estos recursos empleados es posible fabricar o producir la cantidad de productos que se necesita.

Para calcular la Productividad se toma como base la Cantidad de productos que se obtienen de un Recurso Disponible en un tiempo dado y se le expresa como la producción de bienes o servicios en cierto número de “horas –hombre” o de “horas máquina”.

Al ser la Productividad una medida del uso de los Recursos Disponibles para fabricar una determinada cantidad de productos, su cálculo es importante para conocer el grado de eficiencia con el que se utilizan estos recursos disponibles. Este conocimiento ayuda a identificar las causas de ineficiencia y de esta manera adoptar medidas de corrección para mejorar el desempeño y la productividad de la empresa. Dentro de las causas que ocasionan ineficiencia en la producción se mencionan las siguientes:

- Bajo rendimiento de hombres y máquinas
- Métodos deficientes de producción
- Trabajadores insatisfechos
- Desperdicio y desechos innecesarios
- Inventarios excesivos o escasos
- Equipo anticuado

- Supervisión inadecuada
- Mantenimiento inadecuado de las máquinas
- Material de baja calidad
- Demoras en la entrega de materiales

Al eliminar las causas que ocasionan ineficiencia en la producción se incrementa la productividad. Elevar la productividad tiene las siguientes ventajas.

- Producir más con la misma cantidad de recursos disponibles
- Producir la misma cantidad de productos, utilizando menos recursos disponibles. Los recursos ahorrados pueden destinarse a la fabricación de otros productos
- Producir más al mismo costo
- Producir la misma cantidad de productos a un costo inferior.

### **2.9.3 Planificación y control de la producción.**

Collao (2004) dice que realizar un Plan de Trabajo, al cual debe obedecer la producción, de manera que el producto se elabore con eficiencia máxima y a costos favorables. El Planeamiento y control de la producción está encargado de:

- Definir las características del Producto y el Proceso de Fabricación
- Calcular el Costo de Fabricación
- Pronosticar las Ventas
- Planificar y Programar la Producción
- Iniciar las actividades en la Planta
- Control y seguimiento de la producción

- Coordinar las necesidades de varios departamentos
- Reducir los Costos de Producción
- Estabilizar las altas y bajas de producción
- Proporcionar buenos informes acerca del estado de la producción
- Mantener inventarios equilibrados.

#### **2.9.4 Funciones básicas de la planificación y control de la producción**

- Collao (2004) dice que pronóstico es la forma de determinar las necesidades de los materiales a base de un estudio de consumos y demandas.
- Planeamiento y Programación. Es la función referente al establecimiento de programas de tiempo para diversas fases del trabajo.
- Tramitación de órdenes de trabajo. Es el conjunto de procedimientos relativos para que se efectúen las operaciones de producción.
- Controles de Inventarios. Son las funciones ejecutadas para fijar el nivel de los inventarios y expedir órdenes de producción.
- Controles e informes de seguimiento. Son los métodos y cifras que se emplean para ajustarse a los programas y para mantener los procesos y operaciones de acuerdo con el plan.

#### **2.9.5 Relaciones que existen entre producción y otras áreas de la empresa.**

Collao (2004) dice que cualquiera que sea el tipo de producción que tenga una determinada empresa, siempre se establecen diferentes grados de relación entre el área de producción y las áreas de finanzas, compras, comercialización, contabilidad y personal. En estas relaciones, el centro es el área de producción.

La relación entre producción y comercialización, tiene como base fundamental la información sobre los consumidores y para los consumidores. La relación entre producción y finanzas tiene como base fundamental la información sobre el monto de recursos financieros que deben disponerse y los que realmente se disponen. La relación entre producción y compras tiene como base fundamental la información sobre los insumos generales y bienes del activo fijo requeridos por el proceso y los realmente adquiridos.

a) Información que fluye de Comercialización al área de Producción:

- Pronósticos de demanda (producto / servicio estandarizado)
- Requerimientos de clientes (pedidos especiales)
- Necesidades de los consumidores
- Opinión de los consumidores
- Tecnología imperante en el mercado y utilizada por la competencia
- Nuevos productos lanzados por la competencia

b) Información que fluye de Producción hacia el área de Comercialización:

- Nuevos productos y diseños elaborados
- Fechas de entrega de productos elaborados
- Capacidad real de producción
- Usos opcionales y alternativos de los productos elaborados
- Servicio de reparación de unidades vendidas
- Capacitación técnica de vendedores.

## **2.10 Logística**

Christopher et al. (2003) dice que el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo de flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes. Implica transporte, procesamiento de ordenes trabajo y operaciones relacionadas con el centro de distribución, control de inventarios, compras, producción, ventas y servicio al cliente.

### **2.10.1 Logística integrada**

Según Sáenz et al. (2005) “Surge de la aplicación del enfoque de sistemas de negocios. Este enfoque indica que los objetivos de la compañía pueden ser alcanzados reconociendo la mutua interdependencia de las áreas funcionales de la empresa: ventas, producción y finanzas, el mismo razonamiento puede ser aplicado a las áreas funcionales de la logística que deben de ser balanceadas de manera tal que ninguna de ellas sea relegada por las otras.

## **2.11 Inventarios**

Según Sáenz et al. (2005) “Es una acumulación de materiales que se utilizan para satisfacer la demanda de los clientes o apoyar la producción de bienes y servicios. El propósito fundamental de la cadena de suministro consiste en controlar el inventario administrando el flujo de material. Los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Comprenden además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios, empaques y envases y los inventarios en tránsito.

### **2.11.1 Propósitos del Inventario**

Chase R., Jacobs R., Aquilano N., et al(2009) dicen que para cubrir la variación en la demanda. Si la demanda del producto se conoce con precisión, quizá sea posible (aunque no necesariamente económico) producirlo en la cantidad exacta para cubrir la demanda. Sin embargo, por lo regular, la demanda no se conoce por completo, y es preciso tener inventarios de seguridad o de amortización para absorber la variación.

Para permitir flexibilidad en la programación de la producción. La existencia de un inventario alivia la presión sobre el sistema de producción para tener listos los bienes. Esto provoca tiempos de entrega más alejados, lo que permite una planeación de la producción para tener un flujo más tranquilo y una operación a más bajo costo a través de una producción de lotes más grandes.

Protegerse contra la variación en el tiempo de entrega de la materia prima. Al pedir material a un proveedor, pueden ocurrir demoras por distintas razones: una variación normal en el tiempo de envío, un faltante del material en la planta del proveedor que da lugar a pedidos acumulados, una huelga inesperada en la planta del proveedor o en una de las compañías que realizan el envío, un pedido perdido o un embarque de material incorrecto o defectuoso.

### **2.11.2 Control interno de Inventarios**

Es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos.

### **2.11.3 Rotación de Inventarios**

La rotación de Inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un período determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

#### **2.11.4 F6rmula para determinar la rotaci6n de inventarios**

Mazariegos, et al (2009) dice que la rotaci6n de inventarios se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas en el periodo entre el promedio de inventarios durante el periodo.  $(\text{Coste mercancías vendidas}/\text{Promedio inventarios}) = N$  veces.

La rotaci6n de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotaci6n significa que el/las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administraci6n y gesti6n de los inventarios.

Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el Capital de trabajo invertido en los inventarios. La rotaci6n de inventarios será más adecuada entre más se aleje de 1. Una rotaci6n de 360 significa que los inventarios se venden diariamente, lo cual debe ser un objetivo de toda empresa. Las polítimas de inventarios de la empresa deben conducir a conseguir una alta rotaci6n de inventarios, para así lograr maximizar la utilizaci6n de los recursos disponibles.

#### **2.11.5 Inventarios Justo a Tiempo**

Hay E. et al (2003) dice que es una filosofía industrial de eliminaci6n de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producci6n, desde las compras hasta la distribuci6n. El primer componente básico de la eliminaci6n del desperdicio es imponer equilibrio, sincronizaci6n y flujo en el proceso fabril. El segundo componente es la actitud de la empresa hacia la calidad: La idea de hacerlo bien la primera vez. El tercer componente es la participaci6n de los empleados. Justo a Tiempo se conforma de cinco técnicas básicas: Celdas de maquinaria, sistemas de halar, reducci6n del tiempo de alistamiento, carga fabril uniforme y compras justo a tiempo.

#### **2.12 Planeaci6n de ventas y operaciones**

Chase R., et al. (2009). Dice que la planeaci6n de ventas y operaciones es un proceso que ayuda a ofrecer un mejor servicio al cliente, manejar un inventario más bajo, ofrecer al cliente

tiempos de entrega más breves, estabilizar los índices de producción y facilitar a la gerencia el manejo del negocio. El proceso se basa en el trabajo de equipo entre los departamentos de ventas y operaciones. El proceso está diseñado para ayudar a una compañía a equilibrar la oferta y la demanda, y mantenerlas así a través del tiempo. Este equilibrio es esencial para el buen manejo de un negocio.

El proceso de planeación de ventas y operaciones consiste en una serie de juntas, que culminan en una junta a alto nivel donde se toman las decisiones clave a mediano plazo. La meta final es un acuerdo entre los distintos departamentos sobre el mejor curso de acción para lograr un equilibrio óptimo entre la oferta y la demanda. La idea es alinear el plan de operaciones con el plan de negocios.

#### **2.12.1 Mercado**

Kotler, et al (2003) dice que es la definición de un conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

#### **2.12.2 Demanda**

Instituto Económico Nacional, et al (2002) dice que es la cantidad de un artículo que las familias (las economías domésticas) “desearían” comprar, se denomina cantidad demandada.

Los determinantes de la cantidad demandada son: el precio de ese bien; el precio de los demás bienes; la renta y la riqueza del consumidor; factores sociológicos (número de hijos, lugar de residencia, etc.); gustos y preferencias del consumidor; expectativas sobre precios y disponibilidad del producto a futuro.

#### **2.12.3 Oferta**

Instituto Económico Nacional, et al (2002) dice que es la cantidad ofrecida es la cantidad de un bien que las empresas pueden y quieren ofrecer a la venta.

Determinantes de la cantidad ofrecida: precio del bien; precios de los factores de producción; los objetivos de las empresas productoras; la tecnología; el precio de los bienes relacionados; las expectativas según precios y disponibilidad del bien a futuro.

## **2.13 Mercadeo**

(Lamb Ch., Hair J., McDaniel C.; et al (2006) dice que el marketing es una función organizacional y una serie de proceso para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

### **2.13.1 Filosofía de Orientación del Marketing enfocada al mercado**

En los aspectos social y económico, la razón fundamental de la existencia de una organización consiste en satisfacer los deseos y necesidades del cliente a la par que se alcanzan los objetivos de esa empresa. Esto se basa en entender que una venta no depende de una emprendedora fuerza de ventas, sino en la decisión del cliente de comprar un producto. Lo que la empresa cree estar produciendo no es de importancia primordial para su éxito; por el contrario, lo que los clientes creen estar comprando –el valor percibido– es lo que define un negocio. El concepto de marketing comprende lo siguiente:

- Un enfoque en los deseos y las necesidades del cliente, para que la compañía pueda diferenciar sus productos de la oferta de la competencia.
- La integración de todas las actividades de la empresa, incluso la producción, para satisfacer estas necesidades;
- Alcanzar los objetivos a largo plazo de la compañía mediante la satisfacción legal y responsable de los deseos y necesidades del cliente.

### **2.13.2 Valor para el Cliente**

El valor para el cliente es la relación entre los beneficios y el sacrificio necesario para obtenerlos; valoran bienes y servicios de alta calidad que esperan y que se venden a precios

que ellos están dispuestos a pagar. Entregar valor al cliente significa elevar la experiencia del cliente, mejorar la satisfacción y del mismo y prestar atención a la realimentación y las actitudes del cliente. La empresa se transforma constantemente para poder entregar mayor valor a los clientes.

### **2.13.3 Satisfacción del cliente**

Es la evaluación que hace de un bien o servicio en términos de si ha cumplido sus necesidades y expectativas. El no satisfacer necesidades y expectativas resulta en insatisfacción con el bien o servicio. Tener satisfechos a los clientes actuales es tan importante como atraer nuevos y mucho menos costoso.

### **2.13.4 Construcción de Relaciones**

Lamb Ch. et al. (2006) dice que el marketing de relaciones es una estrategia consistente en establecer asociaciones a largo plazo con los clientes. Empiezan por desarrollar una comprensión clara de quienes son sus clientes, lo que valoran, lo que quieren comprar y como prefieren interactuar y ser atendidos. Las compañías construyen relaciones con los clientes al ofrecerles valor y satisfacción.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

Luego de conocer las diversas áreas de la empresa Zorexport, la cual se dedica a la compra-venta de cardamomo en el municipio de Cobán Alta Verapaz, y que ha venido realizando los pasos necesarios para poder funcionar de forma adecuada, según el diagnóstico integral realizado, se logró determinar que aún no cuenta con el proceso administrativo adecuado para su funcionamiento, ya que no posee un plan que guíe los procesos, no existe un manual de puestos y funciones que contenga las actividades que debe realizar cada una de las personas que laboran dentro de la empresa, el control de inventarios se efectúa de manera informal ya que se lleva en cuadernos escolares, la visión y misión no están establecidas, en relación al Recurso Humano, no se cuenta con el archivo por empleado, no se cuenta con un libro de bancos, caja chica, archivo de facturas, y se espera que a través de ésta situación se puedan trazar los lineamientos que permitan una buena ejecución en todas las áreas de la empresa.

### 3.2 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las causas que afectan la administración de la empresa Zorexport?

### 3.3 Objetivo de la Investigación

#### 3.3.1 Objetivo general

Determinar las causas que afectan el proceso interno administrativo adecuado de la empresa, para un mejor control del capital, del personal, de los vehículos, del ingreso y egreso del producto y así lograr maximizar las utilidades año tras año.

### **3.3.2 Objetivo específico**

- Realizar una propuesta de mejora, que permita guiar a la empresa hacia un crecimiento más rápido.
- Identificar la importancia de contar con una estructura organizacional y así minimizar las deficiencias administrativas.
- Determinar la filosofía de la empresa para que el personal sepa cuáles son las bases implementadas desde la fundación de la misma.
- Evidenciar la importancia del uso de la tecnología para poder implementarla.

### **3.4 Alcances y Límites**

#### **3.4.1 Alcances**

- Se tiene acceso a todos los documentos legales de la empresa Zorexport, por medio del propietario y Gerente General, con el fin de tener una visión más amplia de dicha empresa dedicada a la compra-venta y comercialización de cardamomo.

#### **3.4.2 Límites**

- La presente investigación se efectuará en el municipio de San Juan Chamelco, debido a que en éste municipio se encuentra una de las bodegas que hacen funcional la empresa Zorexport, además en el municipio de Chicaman, en la comunidad La Parroquia Lancetillo, que se encuentra aproximadamente a 7 horas de camino de terracería lo que producirá atrasos en la investigación debido a lo lejano del municipio de Cobán.
- Para el trabajo de investigación será necesario recopilar información acerca de las empresas que se dedican a la compra-venta y comercialización de cardamomo, en el departamento de Alta Verapaz, entre las que se mencionan: Cardegua, Agronómicas, Patzulín, Maga y otras, se accedió únicamente a información por observación.

### 3.5 Metodología aplicada a la práctica

#### 3.5.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideraron relevantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos de la administración, producción y distribución logística del producto.

Se incluyeron como sujetos de investigación:

1. El propietario de la empresa (1), que tiene a su cargo las decisiones más importantes.
2. El gerente general o administrador (1), que tiene a su cargo la completa administración de la empresa.
3. Encargados de bodegas (2), que tienen a su cargo el control de ingresos y egresos de cardamomo.
4. Ayudantes (5), su función es cargar y descargar los camiones.
5. Pilotos (2), deben transportar el producto del punto A al punto C.

**Tabla No. 2**

Sujetos de Investigación

Sujeto	No. De Entrevistas
Propietario	1
Gerente General y/o administrador	1
Bodegueros	2
Ayudantes	4
Pilotos	2

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2 Instrumentos

Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recolectar y almacenar la información. En el caso particular de esta investigación, los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron son:

- **Entrevista:** Es el proceso formal en el que un entrevistador competente formula a un sujeto preguntas semi-estructuradas en un encuentro personal, dicho instrumento será aplicado al gerente de la empresa, y así poder obtener información útil para realizar el diagnóstico.
- **Observación:** Será útil para determinar aspectos que no se incluyeron en la entrevista.

### 3.5.3 Procedimiento

Se consideró la empresa Zorexport para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por una empresa con potencial y de constante crecimiento que opera con la finalidad de ofrecer productos de calidad.

En un inicio se elaboró un Foda para determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que le afectan o benefician en su operación y crecimiento. Con esto como primera herramienta, se analizó la problemática y se definió las variables a investigar en el marco teórico. El tema se relacionó con el proceso administrativo, el manejo de inventarios, el recurso humano, por lo que se determinó como objetivo determinar las causas que afectan los procesos en la compra-venta de cardamomo de la empresa Zorexport.

De esta manera se definieron los objetivos específicos para conocer el proceso administrativo que se adecue a las necesidades que la empresa presenta, además, evaluar la rotación de inventarios y realizar una propuesta de mejora con base a los hallazgos de la investigación.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Resultados**

Con el propósito de cumplir con los objetivos señalados sobre la evaluación a los procesos administrativos de la empresa Zorexport, se realizó el trabajo de campo obteniendo información de fuentes primarias haciendo uso de la entrevista, aplicada a los sujetos de estudio conformados por diez (10) empleados de la empresa, presentando a continuación los resultados.

### **4.2 Planificación Empírica**

La situación actual en la que la empresa Zorexport se encuentra, es muy delicada, ya que, una empresa que no posea su Misión, Visión, Objetivos y metas plasmadas en un documento corre riesgo de no desarrollarse dentro del mercado y de no saber aprovechar oportunidades que el mercado ofrezca, como también, no saber enfrentar problemas que puedan surgir. Por lo tanto, si la Misión, Visión, Objetivos y metas no se encuentran plasmados en un documento y tampoco se les ha socializado a los colaboradores, esto se convierte en una problemática para la empresa, la cual es necesario resolver en beneficio de la misma.

### **4.3 Desconocimiento de su posición jerárquica dentro de la organización**

Este problema surge debido a que dentro de la empresa no existe una estructura organizacional en la que se detallen las políticas, normas, las funciones que le corresponden a cada colaborador, asimismo, la empresa no cuenta con un organigrama en el que se refleje los puestos que cada colaborador ocupa dentro de la misma. Debido a ello, surgen confusiones cuando se contrata nuevo personal, porque no saben quién es el gerente o el administrador del personal al momento que se enfrentan con alguna situación que se necesita exponer y resolver.

#### **4.4 Estrés laboral**

Los colaboradores en algunos momentos se sienten presionados, estresados, debido al tipo de trabajo, ya que la rutina diaria es muy estricta porque su hora de entrada es a las 7:00 A.M. y no poseen hora de salida, en ocasiones salen a las 6 o 7 de la noche, todo ello provoca estrés al colaborador y que se sienta muy presionado.

#### **4.5 Inexistencia de mecanismos de seguridad**

La forma en que se transporta el producto no cuenta con la seguridad necesaria, en algunos casos únicamente viajan el piloto y el ayudante, lo que provoca estar propensos a cualquier situación de peligro ante la delincuencia.

#### **4.6 Debilidad en el control de rutas**

La empresa Zorexport no cuenta con seguridad privada, en éste caso existen a nivel local varias empresas que podrían proporcionar el servicio, lo cual no se realiza.

#### **4.7 Insatisfacción de los colaboradores respecto a prestaciones laborales**

Los colaboradores, no cuentan con algún tipo de atención médica que los respalde en cualquier momento en que ellos puedan caer enfermos o tener algún tipo de accidente en ruta, por lo cual ellos se sienten inseguros e insatisfechos debido a que una parte importante es el resguardo de su salud, porque tienen personas que dependen de ellos.

#### **4.8 Jerarquización de la problemática**

En la siguiente tabla se presentan los diferentes problemas que se detectaron mediante la aplicación de los instrumentos de investigación la cual refleja cuales de estos tienen la mayor factibilidad de ser solucionados.



**Tabla 3**  
**Matriz de problemas**

<b>Problemas</b>	<b>Criterios</b>						
	A.- Magnitud y gravedad	B.- Factibilidad de Implementación	C.- Factibilidad Financiera	D.- Interés de la gerencia	E.- Plazo de implementación	F.- posibilidad de seguimiento	Suma de Valores
Planificación Empírica	2	2	2	1	2	1	10
Desconocimiento de su posición de la organización jerárquica	2	2	2	0	2	1	9
Estrés Laboral	1	2	1	1	1	0	8
Inexistencia de mecanismos de seguridad	2	2	1	1	1	0	7
Debilidad en el control de rutas	1	1	1	1	2	0	6
Insatisfacción de los colaboradores respecto a la ausencia de programas de seguridad y salud ocupacional	2	0	0	1	1	0	4
<b>Escala de Evaluación</b>							
<b>Criterios</b>	<b>Escala de puntuación</b>						
	<b>2 Puntos</b>	<b>1 Punto</b>	<b>0 Puntos</b>				
A. Magnitud y/o gravedad del problema	Relevante	Medianamente relevante	Poco relevante				
B. Factibilidad de implementación	Viable	Con dificultad	Alta dificultad				

C. Factibilidad financiera	Baja	Media	Alta
D. Interés en solucionar el problema	Alto	Poco	No interés
E. Plazo de implementación	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
F. Posibilidad de seguimiento	Fácil seguimiento	Difícil seguimiento	Muy difícil seguimiento

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9 Problemas con factibilidad de solución

A continuación se presentan los problemas que poseen la mayor factibilidad de ser solucionados, siendo los mismos productos de la técnica de la Matriz de Problemas, en la cual, mediante la aplicación de criterios de evaluación se determinó cuál de ellos podía ser solucionados. Siendo los mismos los siguientes:

- a) Planificación informal
- b) Desconocimiento de su posición jerárquica dentro de la organización
- c) Estrés laboral

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis de Resultados

Después de presentar los resultados de la entrevista realizada se determina que la empresa Zorexport se sitúa dentro de las empresas de comercio de cardamomo en el medio de Alta Verapaz, y debido al crecimiento obtenido debe mejorar las siguientes áreas.

### 5.2 Planificación Empírica.

Debido a que la planificación se realiza de forma empírica, los empleados no conocen la Misión, Visión, Objetivos y metas trazadas por la administración de la misma, lo que provoca un desarrollo lento dentro del comercio de compra-venta de cardamomo. **5.3 Desconocimiento de su posición jerárquica.**

Ésta situación se debe a que no existe un organigrama que muestre como está conformado cada departamento y las funciones que cada uno debe desarrollar, lo que provoca confusión en algunos empleados debido a que desconocen a quien deben acudir al momento de suscitarse alguna situación en la que necesiten apoyo.

#### 5.3.1 Estrés laboral

Los colaboradores se sienten estresados debido a la carga de trabajo, los horarios continuos y la hora de salida, debido a que como cualquier persona necesitan tener un descanso, tener un tiempo con su familia y también un tiempo para recreación.

#### 5.3.2 Inexistencia de mecanismos de seguridad.

En ésta área se ven afectados en su mayoría los pilotos, debido a que ellos transportan el producto aproximadamente 7 horas de camino, y la delincuencia es un factor que no se debe menospreciar, ya que en cualquier momento podría suscitarse un ataque de la delincuencia.

#### 5.3.3 Debilidad en el control de rutas.

Debido a la distancia que se recorre, es necesario que se contrate el servicio de seguridad privada, la cual podría ser brindada por empresas como Golán, El Ebano, etc.

#### **5.3.4 Insatisfacción de los colaboradores respecto a prestaciones laborales.**

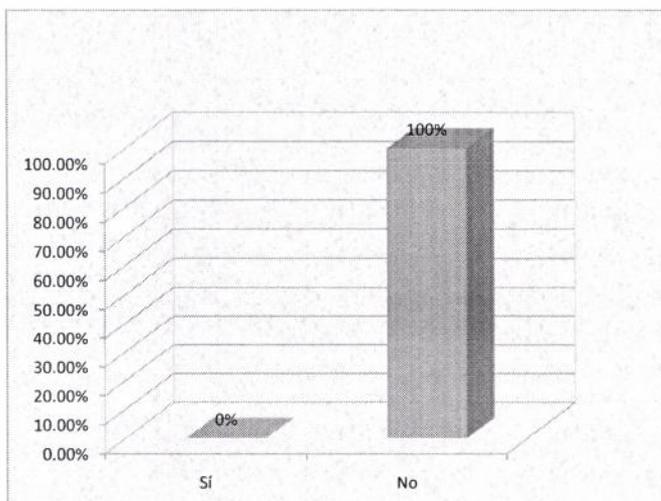
Se pudo constatar que la empresa Zorexport cumple con sus obligaciones de hacer efectivo el pago de prestaciones como lo son Bono 14, Aguinaldo y Vacaciones, pero el personal se siente insatisfecho debido a que no poseen seguros de vida o en éste caso, no cuentan con el servicio que brinda el IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social).

#### 5.4 Gráficas de las entrevistas realizadas a colaboradores

- ¿Conoce la Visión, Misión, Objetivos y metas de la empresa?

No.	Respuesta	%
0	Sí	0%
10	No	100%

Gráfica 1



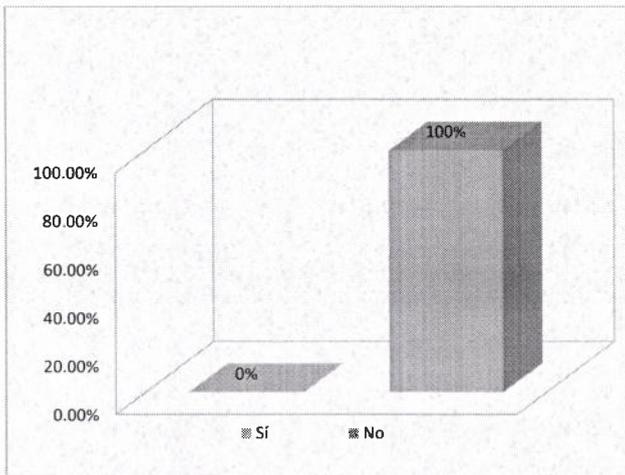
Fuente: Elaboración propia

El 0% de los colaboradores conocen la Misión, Visión, Objetivos y Metas de la empresa y el 100% no las conoce, el gerente de la empresa las conoce pero de forma empírica y no las ha socializado con todos los colaboradores, convirtiéndose esto en una planificación de informal.

**¿Conoce la estructura de puestos de la empresa?**

No.	Respuesta	%
0	Sí	0%
10	No	100%

**Gráfica 2**



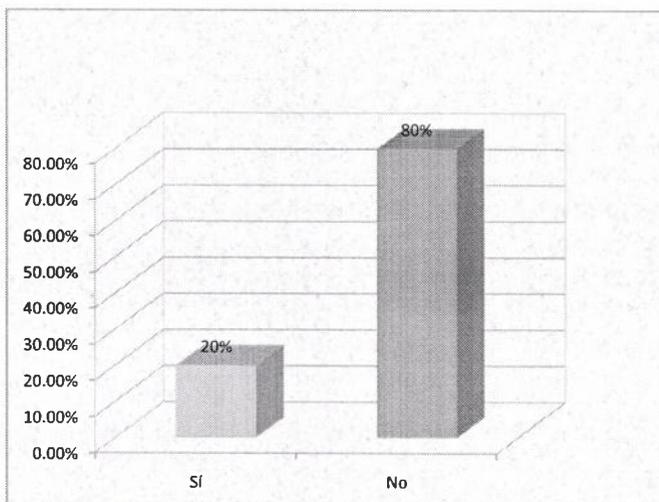
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores respondieron que no conocen cual es la estructura actual de la empresa, así mismo, ellos desconocen cuál es su posición dentro de la organización jerárquica de la empresa

- ¿Considera que son adecuadas las condiciones de trabajo, tales como: nivel de ruido, mobiliario y equipo, otros?

No.	Respuesta	%
2	Si	20%
8	No	80%

**Gráfica 3**



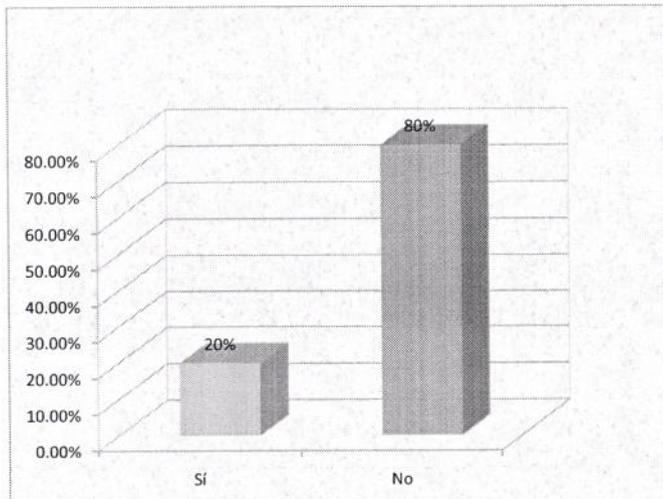
Fuente: Elaboración propia

El 20% de los colaboradores están conformes con las condiciones de trabajo que se manejan dentro de la empresa, pero el 80% no está conforme, ya que poseen estrés laboral por la presión alta de trabajo al cual están expuestos día con día.

- ¿Se cuenta con mecanismos de seguridad dentro de la empresa?

No.	Respuesta	%
2	Sí	20%
8	No	80%

**Gráfica 4**



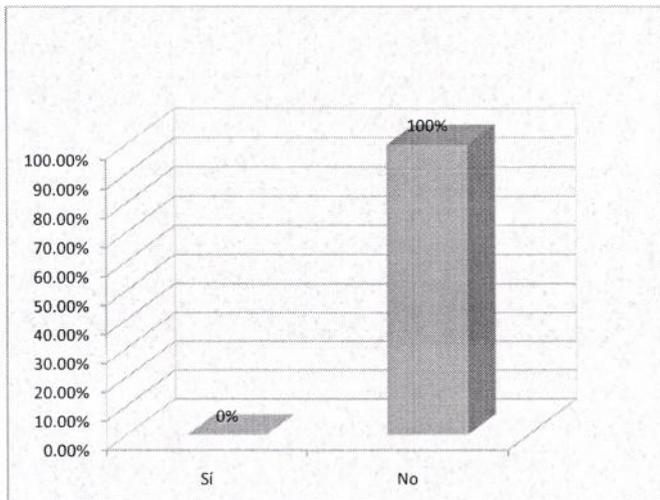
Fuente: Elaboración propia

El 20% de los colaboradores respondieron que si existen algunos mecanismos de seguridad, pero el 80% respondió que hacen falta mecanismos de seguridad como protección persona.

- ¿La empresa cuenta con un inspector?

No.	Respuesta	%
0	Sí	0%
10	No	100%

Gráfica 5



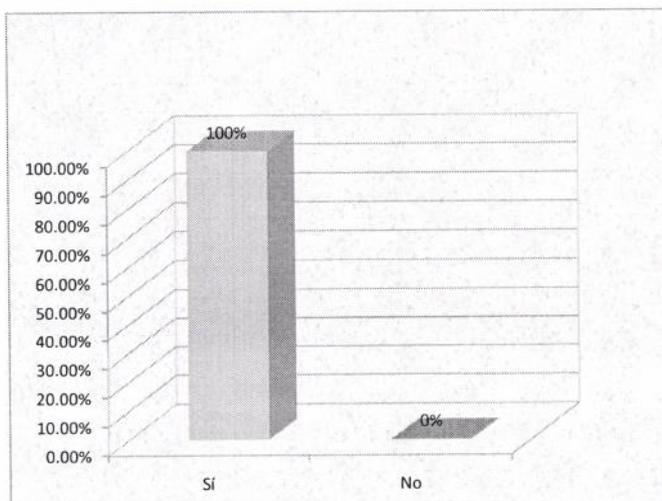
Fuente: Elaboración propia

Los datos que nos refleja la gráfica, nos hace referencia de que no se cuenta dentro de la empresa con una persona específica para el control interno de personal, lo que permite la libertad a cada trabajador de realizar las actividades en el tiempo que él considere.

- ¿La empresa paga las prestaciones laborales?

No.	Respuesta	%
0	Sí	100%
10	No	0%

**Gráfica 6**



Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores cuentan con las respectivas prestaciones laborales que enmarca el Código de Trabajo, como derechos a aguinaldos, bonos, haciendo excepción del beneficio del Seguro Social (IGSS), ya que actualmente aún no se tiene contemplado dentro de los planes de la organización.

## **Conclusiones**

- 1 Se determinó que el proceso administrativo no se realiza de la manera correcta, y las bases de una empresa como lo son la visión, misión, objetivos y metas no se encuentran establecidas, lo que provoca que la empresa gire hacia las situaciones que vayan surgiendo conforme el pasar del día a día.
- 2 La empresa tiene el potencial y las bases necesarias para poder crecer y expandirse, únicamente debe fortalecer cada una de las debilidades y convertirlas en oportunidades.
- 3 Se puede observar la importancia de tener una estructura jerárquica para que todo empleado o colaborador sepa cuál es su posición dentro de la misma, la cual evidenciara claramente hacia quien deben dirigirse en cualquier situación que se presente y lo más importante tener clara la posición en la que se encuentran dentro de la empresa.
- 4 Se evidencia la importancia de que toda persona o colaborador conozca la filosofía de la empresa la cual indica sus bases reales, como lo son, principios y ética, y expresarlos constantemente.
- 5 Se evidencia que la tecnología es un factor importante que se debe aplicar, debido a que esto provocaría minimizar riesgos, tiempo y espacio en cada una de las actividades que se realicen.

## **Propuesta**

Establecimiento del manual organizacional de la empresa Zorexport.

### **Justificación**

En el medio existen muchas empresas intermediarias de compra-venta de cardamomo lo que ocasiona fluctuaciones en los precios, la empresa Zorexport, ha estado en el mercado durante 25 años lo que le ha permitido darse a conocer en el sistema bancario, con los clientes, los proveedores y pequeños productores..

De acuerdo al diagnóstico integral realizado a la empresa Zorexport, se logró determinar que actualmente se encuentra su mayor debilidad en el proceso administrativo, mal uso en el manejo de chequeras, y falta de un lugar adecuado para el funcionamiento de las oficinas.

Derivado de lo anterior y con base en la investigación realizada,es necesario con la presente investigación, brindar lineamientos que ayuden a ordenar de forma administrativa la empresa Zorexport, logrando con ello mayores utilidades.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Presentar una propuesta al proceso administrativo y así proporcionar una guía para el buen desenvolvimiento del personal.

#### **Objetivos específicos**

- Lograr una planificación formal, para que los colaboradores de la empresa puedan conocer la misión, visión, metas y objetivos de la empresa.

- Implementar en la empresa una estructura organizacional en la que cada colaborador pueda conocer su posición dentro de la misma, integrando de manera correcta los diversos puestos.
- Crear un programa de motivación, para aumentar el nivel de satisfacción de cada colaborador y crear un mejor ambiente laboral.
- Adquirir tecnología de punta, para el manejo de la carga y así minimizar tiempo y espacio.

### **Estructura organizacional**

Para alcanzar los objetivos de la empresa es necesario crear una estructura organizacional adecuándola a esos objetivos y a las necesidades con la que cuenta la empresa y así poder definir qué actividades se realizarán, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién dependerá de quién y dónde se tomarán las decisiones, de ese modo ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.

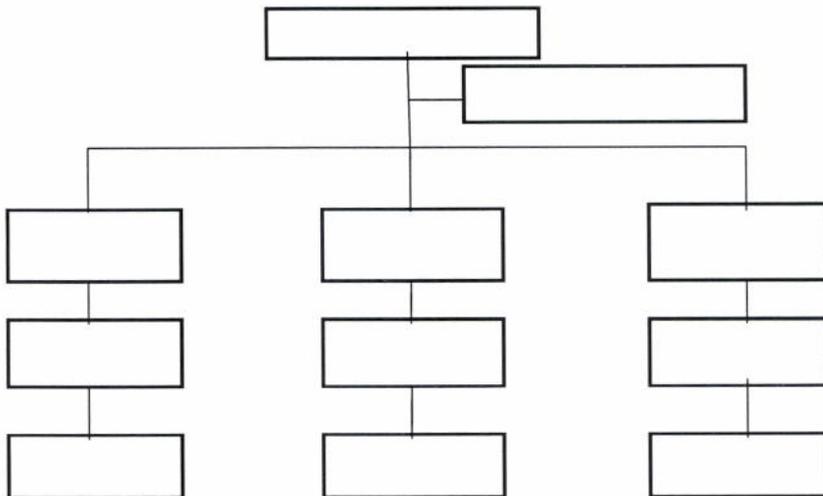
Por tal razón, se establecen las actividades siguientes:

- Determinar que tareas se llevan a cabo dentro de la empresa y de tal manera crear los puestos necesarios para el cumplimiento de las mismas.
- Posteriormente establecer cuál debe ser el actuar de los colaboradores y estandarizar el trabajo de cada quien.
- Capacitar al personal para desarrollar sus habilidades y destrezas y de esa manera ellos puedan desempeñar de mejor manera el puesto que ocupan.
- Determinar cuántas personas ocuparan un puesto, en este caso sería, cuántas personas se necesitan para poder atender una bodega.
- Posteriormente realizar un ajuste mutuo, en el cual se logre crear una coordinación del trabajo, llevando a cabo un proceso de comunicación informal, ya que es el mecanismo

más simple y factible para la empresa, debido que no se cuenta un gran número de personal.

- Crear un organigrama en el cual se detallen e integren los diferentes puestos que la empresa considere necesarios.
- Realizar una descripción de los puestos.
- Y por último, toda esta información socializarla con todos los colaboradores de la empresa, y con respecto al organigrama, colocarlo en un espacio visible de la empresa siendo la propuesta el siguiente:

**Tabla 4**  
**Organigrama**



Fuente: Elaboración propia

## **Justificación**

El caso de la empresa Zorexport habiéndolo estudiado, carece de una estructura organizacional y dicha empresa más de veinte años en la comercialización de cardamomo. La elaboración de una estructura organizacional, integrando elementos, tales como, políticas, normas y funciones, para la empresa logrará que pueda realizarse una integración de todos los puestos y que sea efectiva para que los colaboradores tengan presente que son parte de la misma, proyectando una buena imagen, y que se sientan identificados con la organización.

Por lo que, se hace una descripción de las mismas, a continuación:

## **Políticas**

- El personal que se contrate deberá pasar por un proceso de selección que compruebe que las personas contratadas tengan los conocimientos y/o habilidades que exige el cargo que desempeñarán.
- Se exige puntualidad en la hora de llegada. Los atrasos deberán ser justificados con el Administrador o Gerente General.
- Mejorar la confiabilidad y la operatividad de vehículos, reparando en forma rápida y rentable económicamente de tal manera que la inversión que se realiza en el mantenimiento se vea reflejada en la producción, y así evitar pérdidas por presentarse fallos durante la realización de su trabajo y de esa manera, tener un mayor número de unidades en condiciones de funcionamiento.

## **Normas**

- Se deben observar estrictamente los procedimientos establecidos por el gerente o administrador para determinar los parámetros de calidad según las exigencias de los clientes.

- Los vehículos deben ser utilizados en forma eficiente y únicamente para el desempeño de las funciones encomendadas, debiendo permanecer en las instalaciones de la empresa en horas y días hábiles.
- Poseer una buena presentación personal.
- Aplicar el género de equidad en el campo de trabajo.

## **Valores**

- **Responsabilidad**

La empresa brinda estabilidad y buenas condiciones laborales para los colaboradores.

- **Amabilidad**

Este valor es muy importante para la empresa, debido a que se interactúa de forma directa con el cliente y proveedores, por lo tanto se debe ser lo más servicial posible.

- **Puntualidad**

En la empresa de transportes Zorexport se trabaja con puntualidad, ya que se tienen horarios establecidos ya que cualquier atraso produce pérdidas a la empresa.

- **Cortesía**

La cortesía se practica a diario en la empresa, debido a que es un complemento al momento de negociar el producto.

- **Honradez**

Este valor es de suma importancia para la empresa, ya que el mismo proyecta la imagen que se quiere reflejar, tomando en cuenta que se utiliza de gran manera el recurso económico, (dinero).**Dedicación**

El personal de la empresa Zorexport se siente identificada con la empresa, por lo tanto se esmeran de tal manera que se dedican en cada una de las tareas que su trabajo conlleva.

### **Programas de motivación**

Toda institución para poder funcionar mejor tiene que tener una motivación hacia sus colaboradores, ya que son piezas fundamentales dentro de cada empresa, por ello, para la empresa Zorexport es muy importante que tengan un plan de motivación para los colaboradores antes de iniciar cada jornada laboral así mismo al término de cada jornada, para que al día siguiente venga a su trabajo con más entrega y dedicación y realice sus trabajo satisfactoriamente para sí mismo y lo refleje hacia todas las personas que lo rodean .

Las empresas son equipo de personas trabajando para un solo fin común, el éxito o el fracaso de la misma depende en gran manera del talento del equipo. Es por esto, que para cada nueva contratación, resulta indispensable asegurarnos que tenga todas las herramientas necesarias para desempeñar correctamente su labor.

La capacitación es una actividad planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos, mediante el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos.

Por lo que a continuación se establecen las siguientes actividades necesarias para la implementación de un programa de capacitación:

- Para elaborar un programa de capacitación el primer paso sería detectar las necesidades que la empresa posee.

- El segundo paso, clasificar y jerarquizar esas necesidades. Para poder determinar cuáles son las más urgentes y darles una atención inmediata, de la misma manera detectar cuáles no son tan urgentes y poderlas programar a un largo plazo. El tercer paso, es definir los objetivos de la capacitación, es decir, cuales son los motivos de llevar adelante tal programa, éstos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para un futuro, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados.
- El cuarto paso, sería elaborar el programa de capacitación. En este paso se determina qué contenido se quiere trasladar a los colaboradores, que técnicas se utilizarán para trasladar tal contenido, en qué fecha y horario, a quiénes se capacitará, y quién dará la capacitación correspondiente y por último, hacer un estimado del presupuesto que se utilizará para cubrir tal evento.
- El quinto paso es ejecutar el programa, es decir, llevarlo a la práctica.
- Y por último, se debe de evaluar los resultados del programa.

Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

A continuación se presentan algunas de las soluciones a los problemas, donde se describen los beneficios, lo que se pretende alcanzar y las limitantes que estos conllevan.

### **Desarrollo del Programa**

El programa de Motivación y Capacitación Laboral pretende satisfacer los intereses y necesidades de cada colaborador de la empresa, para así obtener personal altamente eficiente, comprometido con la empresa y las tareas que su puesto le otorgue, identificado e involucrado con las actividades grupales, manifestando así el compañerismo con los demás.

Es de suma importancia que el trabajo de Motivación lo realicen o estén involucrados, el Propietario, el Gerente y los Jefes inmediatos.

- **Actividades grupales:**

Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los colaboradores de la empresa, para que constituyan un beneficio en la motivación y capacitación de la fuerza laboral.

- **Eventos deportivos:**

Son actividades que se realizan eventualmente y que producen una reacción positiva en los participantes y colaboradores que apoyan, normalmente el deporte que se practica es el fútbol, tomando en cuenta los horarios en que se labora, sería muy difícil en horario diurno y tendría que utilizarse el horario nocturno lo que sería conveniente realizarlo en canchas sintéticas.

- **Celebración del Cumpleaños del mes**

Cada fin de mes se realizará el festejo de cumpleaños nacidos en el mes, por ejemplo los cumpleaños de mayo, se realizará la actividad el último fin de semana, con el fin de motivarlos se les regalara algún presente que podrían ser tazas, dulces, tarjetas, etc.

Dentro de ésta actividad se utilizaran carteleras informativas, donde cada inicio de mes se colocará un listado de los próximos festejados, colocando el nombre y fecha exacta de su celebración, para que sus compañeros lo(a) agasajen en su día.

- **Celebración del Día del Cariño y la Amistad**

El 14 de febrero de cada año se realizará la celebración del día del cariño y la amistad en donde se podrán realizar actividades como:

- Intercambio de tarjetas
- Intercambio de regalos
- Degustar de un delicioso pastel
- Juegos

- **Celebración del Día de la Madre**

El 10 de mayo se festejará con un detalle a cada madre que labora en la empresa, o en todo caso a la esposa del empleado, como muestra de aprecio y respeto.

- **Celebración del Día del Padre**

El 17 de Junio se festejará con un detalle a cada padre que labora en la empresa, como muestra de aprecio y respeto.

- **Convivio navideño**

En el mes de diciembre, se reunirá a todo el personal para celebrar las fiestas navideñas, con actividades recreativas como un partido de futbol, almuerzo, concursos, regalos, uvas y manzanas.

### **Creación de los elementos básicos de planeación.**

En la gran mayoría de actividades humanas, en las que se pretenden alcanzar objetivos a través de actividades concretas, los recursos y los medios suelen estar limitados. Esto obliga a racionalizar el proceso de toma de decisiones. Pues bien, se puede decir que cuando se introduce a esta toma de decisiones el proceso de organizar, estamos planificando, obteniendo así, beneficios para la empresa. Por tal razón, a continuación se detallan algunos de los beneficios, alcances y limitaciones que conlleva la aplicación de la misma.

### **Beneficios**

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
- Permite saber cuáles son los elementos básicos que se necesitan para llevar a cabo las operaciones.
- Reduce costos en las operaciones mismas de la empresa.
- Permite una organización adecuada de todos los procesos.

- Reduce el trabajo improductivo.
- Permite llevar a cabo el trabajo necesario.
- Se logra acortar el tiempo en que se deberán realizar las operaciones en la empresa.
- Facilita la delegación de autoridad.
- Posibilita la delegación específicamente y señalar a quién se delega.
- Es posible el objetivo que se debe alcanzar, como lograrlo y cuál es el marco de acción y decisión.
- La coordinación facilita la sincronización ordenadamente en los esfuerzos para proveer adecuada cantidad, tiempo y dirección de ejecución; obteniendo como resultado acciones combinadas hacia el objetivo fijado.
- Se considera que existe una mayor relación dentro de las etapas que forman el proceso administrativo como es en la planeación y control.

### **Alcances**

Agilizar los procesos administrativos, de control y operativos con la implementación de una planificación.

### **Limitaciones**

- No se puede contar con la información ni con los datos precisos en relación con el futuro.
- En la planeación siempre deben referirse a las actividades que van a realizarse en un plazo más o menos próximo.
- En ninguna empresa se pueden estimar con certeza lo que realmente va a suceder, dada la incertidumbre que se tiene.
- Los planes se deben juzgar a la luz de las relaciones de trabajo que existen.
- Siempre se deben tomar en consideración cuáles serán las modificaciones que puedan afectar por medios tanto sociales como económicos, así como de cualquier índole por muchas razones no es posible fijar condiciones futuras con exactitud matemática.

## **Programas de capacitación**

La preparación del colaborador en el puesto que ocupa, es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del mercado.

Por lo que, a continuación se presentan los beneficios, alcances y limitantes de las mismas:

### **Beneficios**

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

- Promueve la comunicación en la organización
- Personal con conocimiento sistemático y capacitado en la empresa.
- Integración del personal de la empresa.
- Orientar al personal para el cumplimiento de su papel.
- Crear nuevos hábitos y conocimiento.
- Inducir para que tenga conocimiento dentro de su rol y a la empresa.

### **Alcances**

- Se establecerá capacitaciones para todos los niveles y puestos de la empresa.

### **Limitaciones**

- Los empleados cuentan con un tiempo muy limitado para la ejecución de dicho plan.
- El propietario no toma la importancia debida a este tema.
- El presupuesto que se pueda destinar para cubrir tal evento.

### **Lugar de Capacitación**

El espacio físico donde se realice la capacitación, debe ser cómodo, higiénico y con fácil acceso, por lo que se recomienda que sea un hotel que reúna las condiciones necesarias para desarrollar los temas a tratar.

### **Temas de capacitación**

- Trabajo en equipo
- Uso de Tecnología

- Identidad
- Como manejar el tiempo
- Ver hacia adelante
- Tener iniciativa

Cada tema lo podrá exponer el propietario o se contratará los servicios profesionales de personas que conozcan cada tema.

### **Tiempo de capacitación**

El tiempo será dispuesto por el propietario y se considera que puede ser de dos horas o incluso de un fin de semana y así aprovechar el tiempo para recrearse, en caso que se realice en un hotel o parque acuático.

### **Elementos básicos de la planificación**

#### **Justificación**

Toda empresa cual sea su actividad comercial tiene que tener una buena planificación, ya que es una parte importante para la misma. La empresa Zorexport donde se realizó la práctica de diagnóstico, tiene de forma empírica los elementos básicos de la planificación; siendo estos, la misión, visión, objetivo y metas, siendo estos muy importantes, por lo que se describe cada elemento a continuación:

#### **a) Visión**

Ser una empresa líder en comercialización de productos agrícolas y animales; de prestigio y solidez en cada transacción generando empleo y oportunidades de superación a cada persona asociada.

**b) Misión**

Somos una empresa que inspira a alcanzar las metas propuestas en cada cosecha, ofreciendo productos de buena calidad y con el deseo de expandirse geográficamente.

**c) Objetivos:**

- Cumplir con la visión y la misión de la empresa, ya que de esta manera se lograría una expansión de la misma para la satisfacción de nuestros clientes y nuestros colaboradores
- Obtener los mejores productos agrícolas de la región, para su comercialización.
- Aumentar el rendimiento de capital y reducir costos.
- Encontrar alternativas para el mejoramiento y expansión geográfica.
- Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los proveedores.
- Capacitar permanentemente al personal en búsqueda de un mejoramiento continuo, que redunde a bien en su trabajo y presten un servicio de calidad a los clientes.

**d) Metas**

Obtener los resultados esperados como empresa, ofreciendo productos de calidad a través de un proceso riguroso en la elección de los granos de cardamomo.

**Funciones**

**a) Administración**

Definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades, asimismo, determinar qué actividades deben realizarse, con quién

se cuenta para realizarlas, cómo se van a agrupar las actividades, quién va a informar a quién y qué decisiones tienen que tomarse.

Por otra parte debe motivar a empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos, como también, darle un seguimiento a las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como se planearon y corregir cualquier desviación significativa.

#### **b) Supervisión**

La responsabilidad del supervisor es el tomar muy en cuenta la calidad del producto a ofrecer debido a que los clientes son muy exigentes en este sentido.

### **C. Mantenimiento**

c) Es el encargado de revisar las unidades de transporte, determinar cuál es el estado de cada vehículo, que reparaciones necesita, como también, debe de inspeccionar cada cierto tiempo cada vehículo para asegurarse del periodo necesario para darle el respectivo mantenimiento a cada unidad de transporte ya que la distancia a recorrer del lugar denominado Zona Reyna, es de aproximadamente 11 horas de viaje.

#### **d) Encargado de Bodega**

Es la persona que debe estar todo el tiempo en el espacio físico donde se guarda el producto y tener el cuidado de llevar el control de ingresos y egresos.

#### **e) Colaboradores**

Son las personas que apoyan al encargado de bodega en relación al resguardo del producto.

## **f) Descripción de Funciones de los Cargos.**

### **Gerente general:**

#### **Naturaleza del Cargo**

Profesional con aptitudes para administrar una empresa, con amplia experiencia en manejo de personal, con capacidad de ejercer labores de planeación, coordinación y control, conocimiento de manejo de tecnología de punta, excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, facilidad en la toma de decisiones con un alto sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa.

#### **Requisitos del Puesto:**

- **Nivel educativo**

Poseer título universitario en alguna de las profesiones siguientes: Licenciado en Administración de Empresas y/o Auditor.

- **Experiencia Previa**

Se requiere experiencia administrativa, alto conocimiento en creación y aplicación de estrategias.

Experiencia en el manejo de cardamomo, sus calidades, densidad, color, olor, punto exacto de secado, etc.

#### **Funciones**

- Hacer eficientes y efectivos los procesos administrativos y operativos de las diferentes divisiones que integran la empresa en la búsqueda de optimizar el uso de los recursos para el logro de mayores ganancias.
- Actuar en representación de la empresa Zorexport ante clientes y proveedores de producto, realizando actividades que tiendan al logro de los fines y objetivos.

- Autorizar documentación para pagos, pedidos y uso de materiales, compras y adquisiciones relacionadas con la empresa.
- Analizar las propuestas para la contratación de los servicios profesionales complementarios para el correcto desempeño de la empresa.
- Supervisar el estatus de la cartera de proveedores y con especial atención a las cuentas pendientes o los anticipos que se hayan realizado.
- Representar a la empresa ante los clientes, proveedores y terceros ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurisdiccional.

### **Administrador**

Encargado del buen funcionamiento de la empresa, teniendo a su cargo el manejo de personal y realizando tareas de tipo contable, como por ejemplo cuadro de entradas y salidas del producto, precios, inventarios, Reportando de forma directa al Gerente general.

### **Requisitos del puesto**

#### **Nivel educativo**

Poseer pensum cerrado en alguna de las profesiones siguientes: Licenciado en Administración de Empresas y/o Auditor.

- **Experiencia Previa**

Se requiere experiencia administrativa, alto conocimiento en creación y aplicación de estrategias.

Experiencia en el manejo de cardamomo, sus calidades, densidad, color, olor, punto exacto de secado, etc.

## **Funciones**

- Realizar la administración completa de la empresa.
- Control de Proveedores y clientes
- Supervisar al contador
- Realizar inventarios en bodega quincenalmente.
- Realizar los depósitos bancarios.
- Evaluar el trabajo de los colaboradores
- Reportar a gerencia general el rendimiento de los colaboradores.

## **Contador General**

Analizar, asentar y elaborar la información contable generada del giro de la actividad comercial a la que se dedica la empresa.

## **Requisitos del puesto**

### **Nivel educativo:**

Título de Perito Contador, inscrito legalmente ante la SAT.

Estudiante de la carrera de auditoria

## **Experiencia Previa**

Manejo e interpretación financiera

Experiencia de 3 años en empresas afines

## **Funciones**

- Realizar cortes de caja diariamente
- Elaborar informes financieros quincenalmente
- Elaborar las notas de abono
- Estar pendiente de las facturas especiales
- Control de los libros contables
- Emitir facturas o notas de abono
- Realizar inventarios mensualmente

## **Encargado de bodega:**

Encargado del personal ubicado específicamente en el campo de trabajo (bodega) manteniendo el control de ingresos y egresos, precios e inventario. Reportando de forma directa al encargado superior inmediato, en este caso al subgerente de cada uno de los procesos de trabajo 1 y 2.

## **Requisitos del puesto**

### **Nivel educativo:**

Título de Perito Contador, no es necesario que esté inscrito legalmente ante la SAT.

Conocimiento en el manejo de inventarios.

### **Experiencia Previa**

Manejo del producto de cardamomo

## **Funciones**

Encargado de bodega de Chamelco:

- Presentarse a las instalaciones en horario de 7 de la mañana en adelante, tomando en cuenta que no habrá hora específica de salida.
- Contactar con proveedores para la compra de Cardamomo u otros.
- Analizar las muestras de los productos a negociar.
- Informar del resultado del análisis de la muestra al dueño de la empresa.
- Recibir el producto al mismo tiempo pesarlo y dejarlo parado o en posición para que se pueda revisar bulto por bulto.
- Abrir todos los bultos y sacar una muestra general, para observar la calidad y que sea tal a la muestra presentada inicialmente.
- Amarrar todos los bultos.
- Estibar el producto de forma adecuada para que no hayan accidentes.
- En caso que el producto no reúna la calidad deseada, se rechazará, y se realizará todo el proceso para devolución, si es necesario pesar, se hará; si no, únicamente se amarrara y se subirá al camión o pick up en que sea transportado en la presencia del dueño o encargado.
- Si el producto se acepta, se procede a tramitar el pago, indicando al propietario, la cantidad de bultos, peso exacto, el precio total del pago.

- Al momento en que el propietario lo indique, el producto será trasladado a la empresa a la cual se le venderá.
- Se coordinará en que camión o vehículo se trasladará, además debe ir custodiado por otro vehículo.
- Al momento de la venta, se verificará la cantidad de bultos y el peso exacto.
- Se informará al propietario de la suma total de la venta.
- Estar dispuesto a cualquier otra instrucción del propietario y cumplirla en el momento que él la indique.

#### Encargado de bodega Zona Reina:

- Debido a la distancia es necesario que viva en las instalaciones por lo que no contara con horario de entrada ni salida, y podrá viajar a su casa cada 20 o treinta días durante la cosecha.
- Contactar con proveedores para la compra de Cardamomo u otros.
- Viajar a las comunidades para la compra de productos.
- Analizar las muestras de los productos a negociar.
- Informar del resultado del análisis de la muestra al dueño de la empresa.
- Recibir el producto al mismo tiempo pesarlo y dejarlo parado o en posición para que se pueda revisar bulto por bulto.

- Abrir todos los bultos y sacar una muestra general, para observar la calidad y que sea tal a la muestra presentada inicialmente.
- Amarrar todos los bultos.
- Estibar el producto de forma adecuada para que no hayan accidentes.
- En caso que el producto no reúna la calidad deseada, se rechazará, y se realizará todo el proceso para devolución, si es necesario pesar, se hará si no, únicamente se amarrara y se subirá al camión o pick up en que sea transportado en la presencia del dueño o encargado.
- Si el producto se acepta, se procede a tramitar el pago, indicando al propietario, la cantidad de bultos, peso exacto, el precio total del pago.
- Al momento en que el propietario lo indique, el producto será trasladado a la empresa a la bodega de Chamelco o directamente a la empresa con quien se negoció la venta.
- Se coordinará en que camión o vehículo se trasladará, además debe ir custodiado por otro vehículo.
- Se deberá tener comunicación constante con el chofer del vehiculo en que se transporta el producto, para monitorearlo en todo el trayecto debido a que son aproximadamente de 8 a 10 horas de camino.
- Al momento de la venta, se verificará la cantidad de bultos y el peso exacto.
- Se informará al propietario de la suma total de la venta.

- Estar dispuesto a cualquier otra instrucción del propietario y cumplirla en el momento que él la indique.

### **Implementación de tecnología**

El uso de tecnología dentro de la empresa facilitará el trabajo, obteniendo resultados a menor costo y menos tiempo, lo que provocaría mayores ganancias tomando en cuenta que se debe adquirir:

- Balanza electrónica de treinta quintales
- Equipo de cómputo.
- Máquina de clasificación llamada Pin Machine.

### **Marketing**

En relación a la mezcla de mercadotecnia se utilizarán las 4P (Producto, Precio, Plaza, Promoción)

### **Producto**

El producto que se comercializa es el cardamomo, que puede ser clasificado en varias calidades como lo son:

**Cereza:** Se le llama así al producto que es cortado directamente de la mata y que no ha pasado por algún proceso.

**Pergamino:** Se le llama así al producto de cereza que ya fue trabajado en secadoras después de un proceso más o menos de 36 horas de secado, del cual surge el producto que es exportado y que tiene las siguientes calidades:

Primera: Es el producto verde, sin agujeros y sin defecto.

Segunda: Es el producto de color amarillo pálido, sin agujeros y sin defecto.

- Tercera: Es el producto con defectos, y es el de menor calidad.
- Cuarta: También conocido como abierto, ya que se abre y no pierde el oro.
- Quinta: Es el producto de color amarillo.
- Oro: Es la semilla del cardamomo.
- Trips: Es el producto afectado por la plaga del Trips o también conocido como Hongo.
- Sin Clasificar: Es el producto que se encuentra revuelto o sea que tiene todas las calidades antes mencionadas.

**Plaza:**

El producto de cardamomo se puede adquirir directamente con el productor, intermediarios y coyotes, en el caso de la empresa Zorexport, se compra a los productores del lugar denominado Zona Reyna, o a nivel de la cabecera departamental de Cobán.

**Precio:**

Es precio es quizá el factor más complicado en éste negocio, ya que los precios son establecidos por los exportadores y ninguna persona puede dar seguridad de que los precios se van a mantener, si van a bajar o si van a subir, debido a que si se observa la historia, en algunas cosechas el precio ha estado en Q 1,000.00 y otras ha alcanzado niveles de Q. 8,000.00, el precio es tan variable que en la mañana puede costar el quintal Q. 2500.00 y en la tarde puede variar a Q. 2800.00 o en todo caso Q. 2,200.00.

La empresa Zorexport debe realizar contratos con la exportadora y fijar precios del producto para no correr riesgos en caso el producto baje y así evitar pérdidas.

**Promoción:**

Es muy difícil escuchar anuncios por la radio, televisión o volantes de las personas o empresas que comercializan cardamomo y quizá la mejor promoción en éste negocio es la solidez de la

palabra, o sea que se cumpla lo que se está ofreciendo, debido a que en muchos casos las personas ofrecen un precio y ya cuando tienen el producto en su bodega ya no pagan lo que ofrecieron sino que le bajan, lo que ocasiona que se cree mala fama.

La empresa Zorexport se ha mantenido en el negocio por más de 20 debido a que cumple con lo que ofrece y así debe continuar.

#### **Resultados obtenidos de la Observación:**

En relación al estudio realizado, y a través de la observación hay varios aspectos que se deben fortalecer, algunos casos se fueron fortaleciendo conforme se estuvo realizando la presente investigación.

#### **Falta de una oficina formal**

Al principio de la investigación se observó que el escritorio que se utilizaba era el que se encontraba en la bodega de Chamelco y se le hizo ver al propietario que era necesaria la construcción de una oficina, debido a que los documentos legales, no contaban con un archivo, y que en cualquier momento se podían extravíar.

El producto de cardamomo por naturaleza al momento de trabajarlo suelta bastante polvo, lo que ocasionaba que los papeles, cuadernos, facturas, notas de abono y escritorio, siempre estuvieran sucios.

Al ver dicha necesidad el propietario tomó la sugerencia y procedió a construir una oficina formal, la que al momento del presente documento ya se encuentra terminada, y puede ser utilizada en cualquier momento.

#### **Falta de un Perito Contador dentro de la empresa**

También se pudo constatar que la empresa cuenta con los servicios contables de una contadora, pero no se encuentra dentro de la empresa, sino que se contratan dichos servicios y normalmente ella no se entera de lo que sucede dentro de la misma y se le sugirió al propietario que se contratara a un contador y ya que se cuenta con la oficina, el sueldo que se cancela por servicios

contables, puede ser aprovechado contratando a una persona, la cual puede ser utilizada con varias funciones, como por ejemplo, se eliminaría al encargado de bodega y se le daría esa responsabilidad al contador.

### Presupuesto

Debido a que la empresa Zorexport no cuenta con un presupuesto mensual, se propone el siguiente, haciendo la salvedad que los datos podrían ser diferentes a los reales debido a que no se lleva una contabilidad dentro de la misma, y sería únicamente en los meses de cosecha, ya que al terminar se realiza un recorte de personal y los costos bajan al igual dejan de haber ingresos.

INGRESOS	
Ganancia por venta de 2000 quintales de cardamomo	200,000
GASTOS	
Sueldos	40000
Fletes	30000
Mantenimiento de vehículos	10000
Combustibles y lubricantes	15000
Teléfono	2000
Viáticos	5000
Energía eléctrica	1500
Horas extras	1500
Intereses bancarios	15000
otros gastos	5000
Total gastos	125000
Utilidad en venta de 2000 quintales	75,000

### Proyección

En base a las ventas realizadas en los últimos años, se presenta una proyección.

Año de cosecha	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Quintales vendidos	4000	6000	7000	20000	9000

Se espera que para las próximas cosechas el promedio de quintales sea de 12000.

Tabla 5

Cronograma de Actividades.

ETAPAS Y TIEMPOS	FECHA	01/06/2013	15/06/2013	08/07/2013	10/08/2013	24/08/2013	07/09/2013	21/09/2013	05/10/2013	26/10/2013	23/11/2013	07/12/2013	14/12/2013	21/12/2013	28/12/2013	15/01/2014	
	SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>Etapa didáctica de la PED</b>																	
Desarrollo preliminar de ante-proyecto	Desarrollo de planificaciones del trabajo																
	Contacto inicial																
	Obtención de la información																
	Instrumentación																
	Análisis de la información																
	Propuesta																
	Revisión y discusión del anteproyecto																
	Presentación del anteproyecto																
	<b>Etapa de desarrollo del proyecto</b>																
Desarrollo del trabajo de campo	Traslado del anteproyecto a tiempo pasado																
	Presentación de instrumentos para el trabajo de campo																
	Presentación de planteamiento del problema																
	Presentación metodológica																
	Presentación del aporte																
	Presentación de resultados de la investigación																
	Presentación de análisis de resultados																
	Presentación de conclusiones																
	Presentación de la propuesta																
	Presentación del proyecto																
<b>Etapa del desarrollo de la propuesta</b>																	
Elaboración de la pre-OU	Desarrollo de la propuesta																
	Presentación de la propuesta																

## Referencias Bibliográficas

*Definición de administración.* Recuperado, 28.09.2013

<http://www.promonegocios.net/administracion/>

*Definición de Administración de operaciones.* Recuperado

07.10.2013 <http://es.wikipedia.org/wiki/Ad->

[ministraci%C3%B3n\\_de\\_la\\_producci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Ad-ministraci%C3%B3n_de_la_producci%C3%B3n)

*Definición de administración de recursos humanos.* Recuperado

28.09.2013 <http://definicion.de/admi-nistracion-de-recursos/>

*Definición de empresa.* Recuperado, 28.09.2013 <http://definición.de/empresa/>

*Definición de posicionamiento.* Recuperado

07.10.2013 <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>

*Definición de sector.* Recuperado 28.09.2013 <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/03/21/>

articulo3.

*Origen del término y concepto de marketing.* Recuperado

28.09.2013 <http://www.markeando.com/2009/04/origen.> (28 de septiembre de 2013)

Libro Metodología de la investigación, 4ta. Edición, Roberto Hernandez Sampieri, Carlos

Fernandez Collado, Pilar Baptista Lucio, MacGrawHill año 2011.

Libro: Dirección de Marketing, 12ª. Edición, Kotler, Philip y otros autores, Editorial Prentice

Hall, año 2006.

Libro: Fundamentos de Marketing, 4ta. Edición, Kotler, Editorial Prentice Hall Mexico, año

2003.

Libro: Ciencias administrativas, Alberto Céspedes Sáenz, año 2010.

Libro: Administración de la producción y operaciones y cadena de suministro, 12ª. Edición,

Chase, R., Jacobs, Robert, Aquilano, N. Editorial McGrawHill. Año 2009.

# Anexos

**ANEXO 1**  
**HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**COBAN ALTA VERAPAZ**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL SOBRE ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA**  
**ZOREXPORT**

**Objetivo:** el objetivo primordial de esta entrevista es conocer de forma general las diferentes áreas que la empresa desempeña y con ella realizar el diagnóstico empresarial.

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

**Información General de la empresa:**

1) ¿Cuál es el nombre comercial exacto de la empresa?

\_\_\_\_\_

2) Razón social de la empresa (Propietario Individual):

Si

Otro

3) Número de Nit de la empresa:

---

4) Fecha de fundación de la empresa:

---

5) Dirección de exacta de la empresa

---

6) Teléfonos de la empresa:

a. 

---

b. 

---

c. 

---

7) Número de Fax:

---

8) Dirección electrónica de la empresa:

---

9) Número de empleados de la empresa:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Antecedentes de la Empresa**

**10) Explique el historial de la empresa:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**11) Actividad a la que se dedica la empresa:**

---

---

## AREA ADMINISTRATIVA

### Planeación

12) ¿Quién realiza la planificación estratégica dentro de la empresa?

---

---

13) ¿Qué tipos de planes desarrolla la empresa?

---

---

14) ¿Qué planes tienen a corto y largo plazo?

---

---

15) ¿La visión enmarca la experiencia y un conocimiento profundo del campo de trabajo?

---

---

16) ¿Es la visión un elemento de juicio para poder perfilar las estrategias?

---

17) ¿Qué representa para la organización la misión?

---

---

---

18) ¿Cómo se relacionan los objetivos con los procesos?

---

---

---

19) ¿Cómo se va a desarrollar el logro de los objetivos trazados?

---

---

---

20) ¿Se cuenta con políticas definidas?

---

---

---

### **Organización**

21) ¿Se brinda capacitación permanente al personal del área? De qué tipo.

---

---

---

22) ¿Con qué naturaleza y periodicidad?

---

23) ¿Cuál es la estructura actual de la empresa? Incluya organigrama

---

---

---

**24) ¿Cómo se definen las funciones de cada área?**

---

---

---

**25) ¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con las funciones establecidas?**

---

---

---

**26) ¿Las funciones son claras para todos?**

---

---

---

**27) ¿Se brindan capacitaciones sobre funciones por áreas y puestos?**

---

---

---

**28) ¿Los valores, actitudes y hábitos son partes fundamentales dentro de la empresa?**

---

---

---

## **Recursos Humanos**

29) ¿Se cuenta con un eficaz sistema de administración de personal?

---

---

---

30) ¿Se efectúa análisis de puestos?

---

---

---

31) ¿De qué manera realiza la organización el reclutamiento y selección de personal?

---

---

---

32) Son adecuadas las condiciones de trabajo, tales como:

- a) Ventilación
- b) Iluminación
- c) Temperatura
- d) Nivel de ruido
- e) Disposición de mobiliario y equipo
- f) Otros

---

---

---

**33) ¿Tienen controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?**

---

---

---

**34) ¿Cuentan con alguna persona específica, para el control interno de personal?**

---

---

---

**35) ¿Existen en su empresa los servicios de asesoría externa como legal, administrativa, técnica y de capacitación?**

---

---

---

**36) ¿Existe en la empresa manual de inducción?**

---

**37) ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades de la empresa?**

---

---

---

**Dirección**

38) ¿Qué tipo de liderazgo se maneja dentro de la empresa?

---

---

---

39) ¿Qué tipos de técnicas se utilizan para integrar a la empresa en un contexto competitivo?

---

---

---

40) ¿De qué manera se desarrolla el proceso de comunicación dentro de la empresa?

---

---

---

41) ¿Es la motivación una prioridad para la organización?

---

---

---

42) ¿Se apoya a los grupos o equipos de trabajo para incrementar la eficacia en la empresa?

---

---

---

43) ¿Qué papel juega la tecnología dentro de la organización?

---

---

---

44) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones?

**Individual:**

---

---

**Participativa:**

---

---

**Control**

45) ¿De qué manera se lleva a cabo el control en los diferentes procesos que se desarrollan en la empresa?

---

---

---

46) ¿Están bien identificados los puntos críticos que es necesario controlar?

---

---

---

47) ¿Se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición de desempeño?

---

---

---

48) ¿Cómo interactúan la planeación y el control en la organización?

---

---

---

49) ¿De qué manera las adquisiciones crean valor dentro de la empresa?

---

---

---

50) ¿Dispone la empresa del espacio y equipos adecuados para el manejo de las adquisiciones?

---

---

---

51) ¿Existe algún programa anual de adquisiciones?

---

---

---

52) ¿Se comprueba la funcionalidad de servicios con nuevas características?

---

---

---

## **MARKETING**

53) ¿Existe un plan marketing?

---

---

---

54) ¿Están definidos los objetivos de servicios a corto, mediano y largo plazo? Descríbalos brevemente

---

---

---

55) ¿Se mantienen una relación estrecha con directores comerciales y grandes distribuidores con el propósito de lograr una mayor penetración en el mercado y detectar nuevas oportunidades de negocio?

---

---

---

56) ¿Se observan criterios de calidad para la definición de directrices?

---

---

---

57) ¿Cómo se planea identificar, calificar y hacer contacto con los clientes?

---

---

---

58) ¿Cuáles y como son las características de los mercados en los que participa la empresa?

---

---

---

59) ¿Se han identificado las oportunidades que el mercado ofrece?

---

---

---

60) ¿Se desarrolla programas específicos para las campañas de publicidad y promoción?

---

---

---

61) ¿Qué opciones de medios se consideran?

- a) La televisión
- b) Radio
- c) Revistas
- d) Periódicos
- e) Internet
- f) Volantes

---

---

---

**OPERACIONES**

62) ¿El área de operaciones está bien integrada con el resto de la empresa?

---

---

---

63) ¿Se cuenta con el apoyo de algún consultor en la materia?

---

---

---

64) ¿Cómo se prevé la salud del personal que labora en la empresa?

---

---

---

65) ¿Existen procedimientos para prevenir situaciones de emergencia y/o siniestros?

---

---

---

66) ¿Cómo se evalúa el desempeño de la mano de obra?

---

---

---

67) ¿Se considera el nivel de especialización requerida para la operación del transporte?

---

---

