

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**MODELO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER EL FUNCIONAMIENTO
DE LA EMPRESA IBIZA, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO
Y VENTA DE CAFÉ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE LA PALMA,
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ARÉVALO ESCOBAR, ELIZABETH GUADALUPE	AE10027
CHICAS CARBAJAL, MARILÚ ELIZABETH	CC11085
PINEDA HERNÁNDEZ, GRISELDA FELICITA	PH08017

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Ingeniero Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MSc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licenciado Rafael Arístides Campos

Licenciado Alfonso López Ortiz,

MSc. Abraham Vásquez Sánchez (Docente Asesor)

OCTUBRE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la fortaleza, sabiduría, valentía y paciencia para poder culminar este proceso académico, gracias a mis padres **Luis Antonio Arévalo Aguilar y María Nora Escobar Lara**, por el apoyo, amor, comprensión y sobre todo por el esfuerzo y sacrificio durante muchos años, a mis **hermanos** y también a mis **hijos**, por brindarme su cariño y apoyo incondicional. Para todos, mis grandes agradecimientos y que Dios los bendiga.

Arévalo Escobar, Elizabeth Guadalupe

Principalmente agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza, la perseverancia, la sabiduría y el entendimiento para poder culminar mi carrera. A mis padres **Hilda Carbajal de Chicas, Amadeo Ayala Chicas** por brindarme su apoyo y darme las bases que necesitaba para tener la oportunidad de optar por un estudio superior. A mis hermanos y a mi pareja Walter González por animarme y brindarme su ayuda cuando la necesite. Mil gracias a todos por estar siempre presentes en cada sueño y metas que me he propuesto alcanzar y porque de alguna u otra manera han sido parte fundamental para que yo pueda convertirme en una profesional y así cumplir mi meta.

Chicas Carbajal, Marilú Elizabeth

Mi agradecimiento es primeramente a **Dios** por darme la sabiduría, fortaleza y la oportunidad de poder terminar mi carrera con mucho esfuerzo y perseverancia, a **mi madre** que me apoyó desde el inicio hasta el final de mis estudios y que siempre estuvo cuando la necesité, a **mis hijos y esposo** por su comprensión y paciencia, sin olvidar a **mi abuelo** que siempre creyó en mí brindándome su apoyo económico y emocional, gracias a todos por ser parte de este logro.

Pineda Hernández, Griselda Felicita

CONTENIDO

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE LA PALMA, LA EMPRESA IBIZA Y MODELO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER SU FUNCIONAMIENTO.....	1
A. Generalidades del Municipio de La Palma, Departamento de Chalatenango.	2
B. Generalidades de la Empresa Cafetalera Ibiza.....	3
a. Antecedentes.....	3
b. Misión y Visión.....	3
f. Productos que comercializa la empresa	3
h. Ubicación geográfica de la empresa cafetalera Ibiza.....	5
i. Marco legal	5
j. Marco Institucional.....	12
C. GENERALIDADES DE MODELO ADMINISTRATIVO	12
a. Definición de Modelo Administrativo.	12
b. Importancia	13
c. Características:	13
d. Ventajas y Desventajas	14
D. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	14
a. Definición.....	14
b. Importancia de la Administración	15
c. Principios generales de la administración	16
E- ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	17
a. PLANEACIÓN.....	17
1. Definición.....	17

2.	Importancia	18
3.	Principios de la Planeación	18
4.	¿Qué es un plan?	19
5.	Estrategias	19
6.	Tipos de Planes.....	20
7.	Políticas	21
b.	ORGANIZACIÓN	21
1.	Definición.....	21
2.	Proceso de organizar.....	21
3.	Principios básicos de organización.....	22
4.	Manuales.....	26
6.	Manual de Bienvenida	29
7.	Organigrama	29
c.	DIRECCIÓN	32
1.	Definición.....	32
2.	Alcance	32
3.	Importancia	33
4.	Principios	33
5.	Características.....	34
6.	Ventajas y desventajas.....	34
7.	Elementos básicos de la dirección.....	35
d.	CONTROL	38
1.	Definición.....	38
2.	Fases del Control.....	39
3.	Importancia del control.....	40
4.	Principios del control.....	40
5.	Alcance de control.....	41
1.	Características de la información en el control.....	42
	CAPITULO II	43
	DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA IBIZA	43

A.	Importancia de la investigación.....	44
B.	Objetivos	44
a.	General.....	44
b.	Específicos.....	44
C.	Métodos y Técnicas de la Investigación	44
a.	Métodos.....	44
1.	Análisis.....	44
2.	Síntesis.....	45
D.	Tipo de investigación	45
E.	Diseño de la investigación.....	45
F.	Técnicas e Instrumentos de Recopilación de la Información.....	46
G.	Instrumentos de Recolección de Información	46
H.	Fuentes de Información.....	47
I.	Ámbito de la Investigación.....	47
J.	Unidades de Análisis	48
K.	Determinación, Universo y Muestra	48
L.	Análisis e Interpretación de Datos.....	49
a.	Descripción del diagnóstico.....	49
b.	Interpretación de la encuesta dirigida a los empleados de Ibiza.	49
c.	Aplicación del proceso administrativo	49
M.	Situación actual del funcionamiento administrativo de la cafetalera IBIZA.	55
N.	Alcances y limitaciones	56
O.	Limitaciones	56
P.	Conclusiones y Recomendaciones.....	57
a.	Conclusiones	57
b.	Recomendaciones	58

CAPITULO III	59
PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA IBIZA	59
A. Importancia	60
B. Objetivos	60
a. Objetivo general	60
b. Objetivos específicos	60
C. Alcances y Limitaciones del Modelo:	60
a. Alcances:	60
D. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	61
E. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO	61
a. PLANEACIÓN.....	61
1. Planeación Administrativa.....	61
2. Misión.....	62
3. Visión.....	62
4. Objetivos.	62
5. Políticas Administrativas.....	63
8. Valores Empresariales.....	64
9. Estrategias.	65
10. Cronograma de calendarización general de actividades	67
11. Capacitación	70
b. ORGANIZACIÓN	73
1. Organigrama	73
2. Manual de bienvenida.....	75
c. DIRECCIÓN	86
1. Comunicación.....	86
2. Motivación	87
3. Liderazgo	87
d. CONTROL	88

A.	Propuesta de sistema de control administrativo (formato Excel).....	89
B.	Menú principal.	89
C.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	113
D.	OBJETIVOS.....	113
E.	ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	113
F.	CUADRO DE GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	115
G.	Cronograma de actividades para la implementación de un Modelo Administrativo para fortalecer la Empresa Cafetalera Ibiza.....	117
H.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
	ANEXOS	

RESUMEN

La ejecución de los procesos administrativos, son de suma importancia en las organizaciones, sin importar su tamaño o giro al que pertenece, por tal razón el desarrollo del presente trabajo de investigación consiste en un modelo administrativo para fortalecer las funciones de la empresa cafetalera Ibiza dedicada a la siembra, producción y venta de café en el municipio de La Palma departamento de Chalatenango.

La presente investigación se ha realizado con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa Ibiza, respecto a su funcionamiento y organización a fin de tener los elementos necesarios que permitan hacer una propuesta de un modelo administrativo para fortalecer el funcionamiento de dicha empresa, que le permitan tener un mayor crecimiento a nivel organizacional.

La importancia de esta investigación reside en la aportación de elementos que deben considerarse para mejorar los procesos administrativos y fortalecer el funcionamiento de la empresa cafetalera IBIZA; y que el resultado se vea reflejado también en la mejora de los recursos económicos y capital humano todo con el propósito de que la empresa pueda cumplir sus metas y objetivos.

El objetivo del trabajo de investigación es proveer un documento que abarque los elementos básicos del proceso administrativo para fortalecer el funcionamiento de la empresa cafetalera que contribuya, al mejoramiento de la administración general

.Para la realización de la investigación, se utilizó el método análisis y síntesis ya que permitió mayor eficiencia en la recolección y tratamiento de la información, así como la obtención de resultados con el fin de determinar los problemas que enfrenta la empresa.

La recolección de información se efectuó a través de las siguientes técnicas; entrevista, encuesta y observación directa, que determinaron en gran parte la calidad de los datos a utilizar y así facilitó el proceso de la tabulación, análisis e interpretación de la información. Los instrumentos de recolección de información fueron guía de entrevista cuestionario y lista de cotejo.

Con base a los resultados obtenidos se menciona que los procesos administrativos llevados a cabo por la empresa Ibiza carecen de concordancia, por lo cual la implementación de un modelo, sistematizará los procesos y fortalecerá las operaciones.

Entre las principales conclusiones y recomendaciones están:

Conclusiones:

1. Se concluye que la empresa cafetalera Ibiza no cuenta con herramientas organizacionales como el organigrama y manuales administrativos, lo cual genera que las actividades a desempeñar por el personal no se realicen de manera eficiente.
2. En conclusión no existe un modelo administrativo que sirva de guía para la aplicación correcta del proceso administrativo.
3. No se cuenta con ningún tipo de formato para llevar diferentes controles necesarios para conocer información que ayude a la toma de decisiones.

Recomendaciones:

1. Elaborar herramientas organizacionales como, el organigrama que muestre los diferentes niveles jerárquicos y responsabilidad que existe en la empresa, diseñar la misión, visión y diferentes planes administrativos; así mismo contar con los diferentes manuales administrativos, con la finalidad de mejorar el desempeño de las tareas y actividades desarrolladas por el personal de la empresa.
2. Contar con un modelo administrativo que sirva de guía para aplicar correctamente cada una de las partes del proceso administrativo, con la finalidad de mejorar y fortalecer el funcionamiento de la empresa
3. Crear formatos digitales en los cuales se lleve un registro de las diferentes actividades que realiza la empresa, y así contar con información actualizada, por ejemplo; control de ventas, compras, planilla, entre otros. Que sea de utilidad para la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presente investigación es contribuir a fortalecer el funcionamiento de las diferentes herramientas que conforman la administración de la cafetalera Ibiza; con el fin de lograr eficiencia en los resultados, por medio de un adecuado control de todos sus recursos. Dicho trabajo fue realizado con el propósito de desarrollar un modelo administrativo para fortalecer el funcionamiento de la empresa Ibiza, dedicada a la producción, procesamiento y venta de café.

El contenido de la presente investigación se desglosa en tres capítulos detallados a continuación.

CAPÍTULO I. Está comprendido por, generalidades del Municipio de La Palma, Departamento de Chalatenango, generalidades de la empresa cafetalera Ibiza el cual incluye aspectos como antecedentes, logotipo, productos que comercializa la empresa, lista de clientes, ubicación geográfica, margo legal, marco institucional; generalidades de modelo administrativo: definición e importancia, así también como sus características, ventajas y desventajas; generalidades de la administración la cual incluye concepto, importancia y sus principales principios; y el contenido de las etapas del procesos administrativo: planeación dirección organización y control.

CAPÍTULO II. Se muestra de forma detallada la situación actual de la cafetalera Ibiza, lo cual fue posible aplicando los métodos y las técnicas de investigación; a través de la recolección de datos, así mismo se desarrolló un diagnóstico de las principales problemáticas de la cafetalera dividiéndolas según las cuatro etapas del procesos administrativo (planeación, dirección, organización y control); con el fin de hacer un análisis de las deficiencias que posee la empresa en su funcionamiento administrativo.

CAPÍTULO III. Está conformado por la propuesta del diseño de un modelo administrativo para fortalecer el funcionamiento de la empresa Ibiza el cual se espera ayudará a tener un mejor rendimiento en sus procesos de planeación, organización, dirección y control; los cuales permitirán fortalecer el funcionamiento administrativo y actividades en general de la empresa cafetalera Ibiza.



CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE LA PALMA, LA EMPRESA IBIZA Y MODELO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER SU FUNCIONAMIENTO

A. Generalidades del Municipio de La Palma, Departamento de Chalatenango

En este capítulo se presentarán algunos aspectos del Municipio de la Palma, departamento de Chalatenango, su nombre proviene de haber sido fundada en un lugar antiguamente llamado La Palmita, caserío situado cerca del río Nunuapa.

Tras una inundación del río Nunuapa en 1882, sus pobladores se trasladaron al lugar actual y fundaron la Villa de La Palma. En 1959 por Decreto Legislativo, alcanzó el título de ciudad de su mismo nombre, adjudicándose la administración de los cantones Los Horcones, Los Planes, Las Granadillas, El Gramal, San José Sacaré, El Túnel, El Aguacatal, y San Josecalera.

Su extensión aproximada es de 131.89 km². Sus límites jurisdiccionales son: al norte con San Ignacio, al sur con Agua Caliente, al este con la República de Honduras y los municipios de San Fernando, San Francisco Morazán y La Reina, y al oeste con Metapán y Citalá, siendo limitado por el río Lempa. Posee parte de la zona montañosa de El Salvador, gozando de un clima frío. Administrativamente, el municipio está dividido en 8 cantones y 87 caseríos en el área rural y 6 barrios en el área urbana.

La economía de La Palma se basa principalmente en las artesanías; el 70% de la población vive de las artesanías y el turismo, y el otro 30% de la agricultura, dedicándose al cultivo de hortalizas, maíz, frijol y café.

La producción de café es, según el informe económico municipal de 2006, el segundo sector de más importancia en La Palma, pese a que ha ido mermando debido a la fuerte competencia de los productores extranjeros; en 1988, la producción cafetalera significaba la mitad de las ganancias nacionales en concepto de exportación, mientras que para 2004 significaba apenas el 7%. En el municipio, el sector cafetalero genera menos del 5% del empleo local.¹

¹[https://es.wikipedia.org/wiki/La_Palma_\(El_Salvador\)?fbclid=IwAR37j4Yuaki9FIPUp76TUnZPCxX2X4cbk6L4vQPBMR48LCf2BJOYFwzcBps](https://es.wikipedia.org/wiki/La_Palma_(El_Salvador)?fbclid=IwAR37j4Yuaki9FIPUp76TUnZPCxX2X4cbk6L4vQPBMR48LCf2BJOYFwzcBps)

B. Generalidades de la Empresa Cafetalera Ibiza

a. Antecedentes

En el 2015 inició sus operaciones la empresa cafetalera, conocida por su nombre comercial Ibiza; la cual se dedica a la producción (siembra, corte, tostado, molido y empacado), y a la venta de café. Dicha empresa tiene un promedio de producción de 150 quintales de café al año y está conformada por 18 empleados, algunas de las labores que realizan son las siguientes: trillar el café, que significa quitar la corteza oscura al grano de café, luego está la persona que tuesta el café y por último está la persona que muele y lo empaca; así mismo está una persona supervisando todo este proceso y también esta persona se encarga de comercializar el producto, el propietario Sr. Carlos Murcia es la persona que supervisa el área de producción, también es el principal administrador de la cafetalera, además supervisa la finca que tiene una extensión de 10 manzanas.²

b. Misión y Visión

No posee

c. Objetivos y valores

No posee

d. Estructura organizativa

No plasmada

e. Logotipo



f. Productos que comercializa la empresa

Café oro

Licor de café

Mermelada de café

Galletas de café

Y próximamente elaboraran espumillas de café

² Información proporcionada por el Gerente General, Carlos Murcia.

	<p>Café oro Contenido de 400 g Precio de venta \$ 3.50</p>
	<p>Galletas de café 6 unidades Precio de venta \$ 1.00</p>
	<p>Licor de café Contenido 750 ml Precio de venta \$ 12.00</p>

g. Lista de cliente de la Empresa Ibiza.

1. Caja de crédito de Cayaguanca
2. Alcaldía de San Ignacio
3. Vía café en San Ignacio
4. Cafetería ubicada en El Pital
5. Alcaldía de la Palma
6. Oficina Territorial Trifinio
7. Caja de crédito de La Palma
8. Ferretería Central

9. Centro de Desarrollo Artesanal
10. La casa Pallet
11. La Cocina de Don Teo
12. Restaurante Zafiro café
13. Café Blue
14. Abogados del Pueblo
15. Deli Banquetes
16. Fondo Nacional Vivienda Popular (FONAVIPO)
17. Vendedores independientes

h. Ubicación geográfica de la empresa cafetalera Ibiza

La cafetalera se encuentra ubicada en Km 78, Carretera Troncal del Norte (600 mts., desvío El Relleno), Caserío el Zarzal, Municipio La Palma, Departamento de Chalatenango.

i. Marco legal

1. Constitución de la República de El Salvador.

Art. 2.- Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos. Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen. Se establece la indemnización, conforme a la ley, por daños de carácter moral.

Art. 9.- Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.

Art. 116.- El Estado fomentará el desarrollo de la pequeña propiedad rural. Facilitará al pequeño productor asistencia técnica, créditos y otros medios necesarios para la adquisición y el mejor aprovechamiento de sus tierras.³

³ Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38 de Diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de Diciembre de 1983.

2. Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa.

Art.1.-La presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, en adelante también denominadas MYPE, y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad, y constituye el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial.⁴

Ibiza se rige bajo la Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, ya que es CONAMYPE(Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa) quien los apoya y fortalece como empresa líder en eventos y ruedas de negocios, también como un pueblo, un producto, haciendo más competitiva a Ibiza a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción constituye el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial cafetalero, de lo anterior lo encontramos en el Art.1 de dicha Ley.

3. Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Art.17 Las personas naturales deberán computar su renta usando el método de efectivo o sea, tomando en cuenta los productos o utilidades realmente percibidos en el ejercicio, ya sea en dinero efectivo, títulos valores o en especie. Aun cuando los productos o utilidades no hubieren sido cobrados en dinero en efectivo, títulos valores o en especie, se considera que el contribuyente los ha percibido siempre que haya tenido disponibilidad sobre ellos, y en general, cuando el contribuyente haya dispuesto de en cualquier forma. De la misma manera los egresos computables serán los realmente pagados durante el ejercicio. La persona natural obligada a llevar contabilidad formal, deberá utilizar para el cómputo de su renta, el sistema de acumulación aplicable a las personas jurídicas. Las personas naturales

⁴ Ley de Fomento de Protección y Desarrollo Para la Micro y Pequeña Empresa. Decreto Legislativo No. 667, Publicado en el Diario Oficial No. 90, Tomo 403 de fecha 28 de Mayo del 2014.

que no se encuentran obligadas a llevar contabilidad formal, podrán optar de acumulación para el cómputo de su renta; para lo cual anotarán las operaciones en registros contables auxiliares e informarán a la dirección general de impuestos internos en los meses de noviembre y diciembre del ejercicio de imposición previo al ejercicio en que será adoptado. Adoptado el sistema de acumulación no podrá cambiarse.⁵

Ibiza cumple la Ley del impuesto sobre la renta, ya que cada año se hace la declaración de dicho impuesto.

4. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

Art. 20.- Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

- a) Las personas naturales o jurídicas;
- b) Las sucesiones;
- c) Las sociedades nulas, irregulares o, de hecho;
- d) Los fideicomisos; y
- e) Las asociaciones cooperativas.
- f) La unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere su denominación.

Iguals calidades tendrán las instituciones, organismos y empresas de propiedad del Gobierno Central y de instituciones públicas descentralizadas o autónomas, cuando realicen los hechos previstos en esta ley, no obstante que las leyes por las cuales se rigen las hayan eximido de toda clase de contribuciones o impuestos; salvo cuando realicen actividades bursátiles. Asume la calidad de sujeto pasivo, quien actúa a su propio nombre, sea por cuenta propia o por cuenta de un tercero. Cuando se actúa a nombre de un tercero, asumirá la calidad de sujeto pasivo el tercero representado o mandante. Por los sujetos que carecen de personalidad jurídica, actuarán sus integrantes, administradores o representantes, sin perjuicio de lo dispuesto en la ley.

⁵ Ley del Impuesto sobre la Renta. Decreto Legislativo No. 629 de fecha 06 de Julio de 2020, Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 404 de fecha 06 de Julio de 2020.

Art. 93.- Para efectos de esta ley, el período tributario será de un mes calendario. En consecuencia, los contribuyentes y, en su caso, los responsables del impuesto, deberán presentar mensualmente una declaración jurada sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el período tributario, en la cual dejarán constancia tanto del débito fiscal mensual como del crédito fiscal del mismo período, así como de los remanentes de éste tras pasados de períodos tributarios anteriores. Igualmente liquidarán el impuesto a pagar o, si correspondiere, liquidarán el remanente del crédito fiscal no deducido del débito fiscal del respectivo período.⁶

Para efectos de esta ley, Ibiza la cumple ya que presenta mensualmente una declaración jurada sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el período tributario, en la cual dejan constancia tanto del débito fiscal mensual como del crédito fiscal del mismo período, IBIZA inscrito con IVA y cumple con las declaraciones mensuales en el Ministerio de Hacienda, en el período tributario el cual es de un mes calendario, cumpliendo con todos los procedimientos establecidos en el Art. 93 de dicha Ley.

5. Código de trabajo

Art. 84.- El presente Capítulo regula las relaciones de trabajo que tienen lugar en el campo, en labores propias de la agricultura, la ganadería y demás íntimamente relacionadas con éstas. Trabajadores del campo: permanentes y temporales.⁷

6. Ley Especial Para La Protección De La Propiedad y la Comercialización del Café.

Art. 6.- Se considerará productor toda persona natural o jurídica que explote a cualquier título legal una o más propiedades productoras de café.

⁶ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo No. 296 de fecha 24 de Julio de 1992, Publicado en el Diario Oficial No.243, Tomo 316 de la fecha 31 de Julio de 1992.

⁷ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15 de fecha de Junio de 1972, Diario Oficial No 142, Tomo 236, Publicado en el Diario Oficial de fecha 31 de Julio de 1972.

Art. 7.- Establécese el registro de productores, el cual tendrá como finalidad, dotar al Consejo Salvadoreño del Café de los medios adecuados para llevar un control de las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la producción de café en el país.

Art. 8.- Toda persona que produzca café estará obligada a proporcionar al Consejo Salvadoreño del Café los datos que éste le requiera, para el cumplimiento de esta ley.

Art. 8-A.- El productor que desee además adquirir legítimamente café de otros productores y venderlo como propio, deberá obtener la debida autorización y cumplir todos los requisitos legales.

Art. 16.- Es obligación de toda persona que transporte café, en cualquier estado de procesamiento, de su propiedad o de terceros, de portar una nota de remisión o de envío, en formularios que serán válidos durante el año cafetero vigente, debiéndose establecer tal situación en dichos formularios, los cuales contendrán el año de la cosecha, la firma, sello y número de registro de productor, beneficiador, exportador, intermediario o torrefactor, así como también los requisitos enumerados en el artículo siguiente, la cual presentarán cuando sea requerido por las autoridades de la Policía Nacional Civil; si no portare dichos documentos el cargamento será decomisado para los efectos del Art. 24-C de la presente Ley.

8

Ibiza trabaja de la mano con el Consejo Salvadoreño del café ya que existe un registro en el cual la empresa brinda información, datos, perfiles de café, entre otros, como resultado del trabajo en equipo, se obtienen resultados favorables, esto lo podemos encontrar en el Art. 7 y 8 de dicha Ley

7. Código de Comercio

Art.1.- Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, ya falta de éstos, por las normas del código civil.

Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

⁸ Ley Especial Para La Protección De La Propiedad y la Comercialización del Café, Decreto Legislativo No. 138, Diario Oficial No. 180, Tomo No. 324, de la fecha 29 de Septiembre de 1994.

Art.6.- Solamente pueden ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales, quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado, en las condiciones que establezca una ley especial.⁹

8. Código de Salud

Art. 83.-El Ministerio emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos así como de los medios de transporte

Art. 85.- Se prohíbe elaborar, fabricar, vender, donar, almacenar, distribuir, mantener y transferir alimentos alterados, adulterados, falsificados; contaminados o no aptos para consumo humano.

Art. 90.- Todo alimento o bebida que no se ajuste a las condiciones señaladas por este Código o a los reglamentos respectivos, será retirado de su circulación, destruido o desnaturalizado, para impedir su consumo, sin más requisitos que la sola comprobación de su mala calidad, debiendo levantarse un acta de decomiso y de destrucción que presenciara el propietario o encargado de tal alimento o bebida, quedando relevado de toda responsabilidad el empleado o funcionario que verificare el decomiso.¹⁰

9. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP).

Art. 7.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo. Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello. Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el

⁹ Código de Comercio, Decreto Legislativo No 641, Diario Oficial No. 140, Tomo 228 de fecha 31 de Julio de 1970.

¹⁰ Código de Salud, Decreto Legislativo No. 318, de fecha 1 de Abril 2016, Publicada en el Diario Oficial No.72. Tomo 411, de fecha 20 de Abril de 2016.

trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores. Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora. Afiliación¹¹

10. Ley del Seguro Social (ISSS).

Art. 2- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,
- c) Maternidad;
- ch) Invalidez;
- d) Vejez;
- e) Muerte; y
- f) Cesantía involuntaria.

Asimismo tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos¹².

¹¹ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No. 927, de la fecha 20 de Diciembre de 1996, Publicado en el Diario Oficial No. 243 Tomo 333 de la fecha 23 de Diciembre de 1996.

¹² Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo No. 1263, de la fecha 3 de Diciembre de 1953, y Publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo 161 de la fecha 11 de Diciembre de 1953.

j. Marco Institucional

LEYES	INSTITUCIÓN
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Ministerio de Economía.
Ley de Impuesto a la Renta	Ministerio de hacienda
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Ministerio de hacienda
Código de trabajo	Ministerio de trabajo y previsión social
Ley Especial Para La Protección De La Propiedad y la Comercialización del Café	Consejo Salvadoreño del Café
Código de Comercio	Ministerio de Economía y Defensoría del Consumidor
Código de Salud	Ministerio de salud de El Salvador.
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP)	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del Seguro Social (ISSS)	Seguro social

C. GENERALIDADES DE MODELO ADMINISTRATIVO

a. Definición de Modelo Administrativo.

“Es una simplificación del proceso administrativo y a la vez permite efectuar simulaciones destinadas a predecir el comportamiento de este sistema en casos determinados.”

“Es un sistema mediante el cual se está manejando una empresa, el cual incluye procesos y normalmente busca cambiar y/o mejorar algunos aspectos de la organización.”¹³

¹³ Alexander Antonio Hernández Vásquez y otros, Trabajo de Graduación Modelo administrativo de información y control para agilizar los procesos de las mercancías decomisadas en la aduana terrestre de San Bartolo, Universidad de El Salvador, año 2016.

De acuerdo a las anteriores definiciones se puede decir qué Modelo Administrativo es:

Un proceso continuo por el cual se toma como referencia las, técnicas, procesos y sistemas para ser adaptados a la empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlos.

b. Importancia

Su importancia radica en la orientación al desempeño de las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, efectuadas por gerentes con el propósito de cumplir los objetivos de la organización.

Además de ser una herramienta con la cual se puede prever el comportamiento del sistema para eventos posteriores determinados.

Otros elementos de gran importancia que no debemos dejar de mencionar dentro del papel de gerente es la aplicación de modelos administrativos. Pudiendo definir los modelos como representaciones de un objeto, sistema o idea de forma diferente a la de la entidad misma. Por lo general el modelo nos ayuda a entender y mejorar un sistema.¹⁴

De acuerdo a la anterior definición, se puede deducir que la importancia de los modelos administrativos radica en poner en acción las etapas del proceso administrativo, desarrollando el respectivo seguimiento en cada una de las etapas, el cual será ejecutado por el gerente con el propósito de cumplir los objetivos y metas de la organización.

c. Características:

1. Son aplicados para producir un cambio.
2. Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
3. Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
4. Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.¹⁵

¹⁴ Ídem 3

¹⁵ <http://ivar-zabaleta.tripod.com/sis2303/MODELOS%20AMINISTRATIVOS.pdf>

d. Ventajas y Desventajas

1. Ventajas

- i. Facilitar el funcionamiento y desarrollo de la administración de la empresa.
- ii. Ayuda a la toma de decisiones.
- iii. Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo.
- iv. Promueve la optimización de los recursos.
- v. Conduce el desarrollo de métodos más eficientes de operaciones.

2. Desventajas

- i. Desarrollo inadecuado de las funciones que relacionan a las ventajas, creyendo en el error de obtener resultados imprecisos.
- ii. En cuanto a los resultados se deduce que a los números no les puede dar toda la credibilidad.
- iii. Si no se hacen controles permanentes podrían cometer errores.
- iv. Posiblemente irremediables e inconvenientes para el proceso.

A través del modelo administrativo hay un mejor aprovechamiento de los recursos y desarrollo de las funciones con el propósito principal de alcanzar los objetivos.¹⁶

D. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

a. Definición

Administración “es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para lograr las metas de la organización”¹⁷

Administración “es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando conjuntamente en grupos, logran eficientemente los objetivos elegidos.”¹⁸

¹⁶ Alexander Antonio Hernández Vásquez y otros, Trabajo de Graduación Modelo administrativo de información y control para agilizar los procesos de las mercancías decomisadas en la aduana terrestre de San Bartolo, Universidad de El Salvador, año 2016.

¹⁷ Bateman, Thomas S. y Scott A. Snell. Administración, una ventaja competitiva. 4ª. Edición. Mc. Graw Hill, México 2000. Pág. 6

¹⁸ Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Elementos de Administración; enfoque internacional. 6ª Edición. Mc Graw Hill, México 2002. Pág. 4

Administración “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.”

¹⁹

“Es la dirección de un organismo social, que tiene como uno de sus propósitos esenciales, crear un ambiente laboral armonioso, donde las personas trabajando en equipo, hagan el uso racional de los recursos con que se cuentan, para lograr metas y objetivos propuestos en una forma eficiente y eficaz.”²⁰

De la definición anterior se puede decir qué Administración es:

El proceso por el cual el gerente diseña un ambiente laboral agradable, donde las personas pueden trabajar en equipo, haciendo el uso eficiente de los recursos y así lograr las metas y objetivos de la empresa.

b. Importancia de la Administración

La administración busca establecer y lograr objetivos. Algunas de las importancias son las siguientes:

1. Proporcionar las bases técnicas para definir con claridad, el pensamiento estratégico de toda organización.
2. Busca desarrollar las habilidades de liderazgo, comunicación, motivación toma de decisiones, etc., en las personas que asumen funciones de responsabilidad gerencial.
3. Permite anticipar el futuro con el uso de pronósticos y presupuestos, a fin de plantear escenarios posibles de alcanzar; en el área de ventas, finanzas, producción, recursos humanos, etc.
4. Generar crecimiento económico y puesto de trabajo.

Conforme a lo anterior se deduce que la importancia de la Administración radica en desarrollar las habilidades de liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones, de las personas que llevan las riendas de la organización, estableciendo con claridad los

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración; Procesos Administrativo. 3ª Edición. Mc Graw Hill, Colombia 2001. Pág. 3.

²⁰ Robbins, Stephen P. comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones. 8ª Edición. Prentice Hall, México 2000. Pág. 2.

objetivos y metas que se persiguen, sin olvidar la formación continua de cada uno de los colaboradores.

c. Principios generales de la administración

Como toda ciencia, la administración se debe basar en leyes o en principios. Fayol definió los “principios generales” de la administración sistematizándolos sin mucha originalidad, toda vez que los tomó de diversos autores de sus épocas. Adoptando la denominación principio, apartándose de toda idea de rigidez, porque en materia administrativa nada es rígida ni absoluta. En la administración todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. Sus principios son universales, se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia.

1. **División del trabajo.** Consiste en la especialización de las tareas y de las personas a efecto de aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad.** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad y significa el deber de rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre las dos.
3. **Disciplina.** Depende de la obediencia, la aplicación, la energía, el comportamiento y el respeto de los acuerdos que se hayan tomado.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado sólo debe recibir órdenes de un superior. Es el principio de la autoridad única.
5. **Unidad de dirección.** Una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tenga el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales.** Los intereses generales de la empresa deben estar por encima de los intereses particulares de las personas que integran.
7. **Remuneración de personal.** Debe haber una justa y garantizada satisfacción de los empleados y de la organización en términos de retribución.
8. **Centralización.** Se refiere a la concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. **Cadena escalar.** Es la línea de la autoridad que, en función del principio de mando, descende del escalón más alto al más bajo.

- 10. Orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden de los materiales y los seres humanos.
- 11. Equidad.** Amabilidad y justicia para ganarse la lealtad del personal.
- 12. Estabilidad del personal.** La rotación del personal es perjudicial para la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en su puesto, tanto mejor será para la empresa.
- 13. Iniciativa.** La capacidad para visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- 14. Espíritu de equipo.** La unión y la armonía entre las personas son grandes fortalezas para la organización.

E- ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

a. PLANEACIÓN

1. Definición

“La selección de misión, objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.”²¹

“Es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.”

“La planeación es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y que se debe hacer para llegar a ellos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible.”²²

De conformidad a las definiciones citadas con anterioridad se puede decir que Planeación es:

Tener bien claro que es lo que se quiere lograr, definiendo metas y objetivo, detallando el camino que se tomará para alcanzarlos y estableciendo los recursos, herramientas, técnicas que se utilizarán, también en esta etapa se crean lo que son las estrategias que permitan proyectar lo que pretende alcanzar la empresa.

²¹ Koontz Harold y Heinz Weihrich, libro titulado “Administración”; una perspectiva Global, 11 Edición.

²² Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. 8ª Edición, Mc Graw Hill, México 2014,2016.pág. 124-125.

2. Importancia

Es la base del resto de las etapas del proceso administrativo.

- i. Permite a la organización precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones.
- ii. Minimiza los costos, a través de la utilización racional de los recursos²³.

De lo anterior se puede decir que la importancia de la planeación radica en el establecimiento correcto de aquello que quiere lograr como organización, ¿cuál será su razón de ser? Como se visualizará en el largo plazo, cuales son los objetivos que pretende alcanzar, las metas, qué recursos se utilizarán, entre otros factores que son de suma importancia, a la hora de llevar a cabo la planeación.

3. Principios de la Planeación

La planeación está sustentada en ciertos principios, que de atenderse resulta más exitosa para las empresas. Entre estas están:

- i. **Flexibilidad.** Todo plan debe acoplarse y adaptarse a las nuevas circunstancias.
- ii. **Equilibrio.** Debe existir un balance respecto a los factores de tiempo, esfuerzo, costos y beneficios, al momento de ejercer la planeación.
- iii. **Unidad.** Debe existir una armonía entre los planes de cada gerencia.
- iv. **Continuidad.** A la planeación se debe dar un seguimiento constante, a fin de verificar que los resultados se ciñan a los previstos.
- v. **Precisión.** La información que contiene los planes debe ser lo más específico posible.
- vi. **Sencillez.** Estos deben ser comprendidos por todos, expresados en un lenguaje que permita a todos los trabajadores su comprensión.
- vii. **Realidad.** No deben formularse metas inalcanzables, no contar con medios o recursos que no existan o que sería muy difícil de obtener.
- viii. **Comparabilidad.** Es la facilidad que los planes deben mostrar, al dar seguimiento a los resultados.²⁴

²³ Lic. Alexis Serrano. Administración I y II. 2ª Edición, San Salvador, 2011(Talleres Gráficos UCA).

²⁴ idem 13.

4. ¿Qué es un plan?

“Es un listado de actividades que debemos ejecutar para garantizarnos un cierto de éxito en lo que emprendamos.”²⁵

“Es una guía metodológica de pasos a seguir para enfrentarnos al medio que nos rodea.”²⁶

En fin, podríamos seguir enunciando definiciones de este concepto fundamental para todo ser humano y con mucha mayor razón por un empresario, pero analicemos por partes la primera definición de plan:

- i. **Ordenamiento:** secuencia de pasos lógicos que nuestra mente debe realizar, cuando decidimos objetivos y metas.
- ii. **Objetivos:** Propósitos cualitativos que deseamos obtener.
- iii. **Metas:** logros cuantitativos que esperamos alcanzar.²⁷

Se puede decir qué Plan es:

Una guía de pasos a seguir en la cual se establecen las actividades y tareas que debemos realizar, para garantizar el logro de los objetivos y metas ordenadas y establecidos con anterioridad.

5. Estrategias

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

²⁵ Domingo Frixione Cerón, Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresa 1ª edición, LIMUSA 2003.

²⁶ Ídem 15.

²⁷ Ídem 15.

Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones poseen múltiples metas, pero las metas principales que son aquellas que afectan a la dirección general y la viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas.²⁸

6. Tipos de Planes

Atendiendo el horizonte temporal, la magnitud de las metas y las personas o niveles jerárquicos involucrados en su elaboración y ejecución, generalmente los planes se dividen en tres tipos:

- i. **Planes Estratégicos:** Son diseñados por la alta dirección de la empresa. En él se plantean los lineamientos más generales y objetivos más trascendentes de la organización. Su alcance en cuanto a los que se persigue es a largo plazo.
- ii. **Planes Tácticos:** Son los que median entre el plan estratégico y operativo. Abarca de uno a tres a años. De los objetivos genéricos que contiene el plan estratégico, se desprenden los objetivos tácticos que deben ser logrados por los niveles gerenciales intermedios.
- iii. **Planes Operativos:** Son para un año, se dividen las actividades y tareas en meses y semanas. Se manejan a nivel de jefes de unidades y se ejecutan directamente por los trabajadores operativos.²⁹

Conforme lo anterior se puede decir que:

Los tipos de planes permiten establecer una buena planeación, ya que por medio de ellos podemos identificar quien los ejecutará y en qué plazo, dependiente de los objetivos y metas establecidos con anterioridad. Saber qué tipo de plan utilizar contribuirá al logro de los objetivos y metas de la organización.

²⁸ <https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion>

²⁹ Lic. Alexis Serrano. Administración I y II. 2ª Edición, San Salvador, 2011(Talleres Gráficos UCA).

7. Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.³⁰

b. ORGANIZACIÓN.

1. Definición

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación.”³¹

“Es la estructuración de los puestos que se estiman necesarios en la planeación, mostrando las relaciones de dependencia y jerarquía que existe entre los mismos.”³²

Según la definición anterior organización es:

Es la etapa en el cual se establecen las relaciones que deben existir entre los miembros de la empresa, está diseñado para establecer cada una de las funciones y actividades que deben desarrollarse y cumplirse en los determinados niveles, con el fin de lograr los objetivos y metas señalados en la planeación”.

2. Proceso de organizar

Como una cadena es un conjunto de eslabones entrelazados entre sí, de igual forma el empresario tiene que conformar una estructura organizada, fluida sintetizada y eficiente.

³⁰ <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa>

³¹ Guillermo Gómez Ceja, en su libro “Planeación y Organización de Empresas”. 8 Edición.

³² Lic. Carlos Gilberto Rivera Paúl, apuntes de clase de la asignatura Teoría Administrativo I.

Para que todo opere como una caja de engranajes acoplados y dirigidos hacia el fin primordial: ¡satisfacer a nuestro cliente!

Por lo tanto, independientemente del tamaño de la operación (grande, mediana, pequeña, o micro) siempre tendremos que: ¡organizarnos!³³

El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas.

Las principales etapas (o decisiones) en dichos procesos son:

- i. Analizar los objetivos y el trabajo a realizar
- ii. Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
- iii. Definir las responsabilidades de la realización del trabajo
- iv. Definir los niveles de autoridad
- v. Diseñar la estructura organizacional

3. Principios básicos de organización

3.1. División del trabajo

La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos más complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares.

- i. Identificación de las unidades de trabajo:

Una vez definido los objetivos, el trabajo a realizar se divide en unidades o bloques, que abarcan las tareas necesarias para lograr uno o más objetivos.

³³ Domingo Frixione Cerón, Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresa 1ª edición, LIMUSA 2003

- ii. Denominación de las unidades de trabajo:

A los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos, y cada uno de ellos realiza una parte del trabajo total que es necesaria para lograr los objetivos.

3.2. Definición de responsabilidades

Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo.

Normalmente un departamento es un conjunto de cargos; sin embargo, como sucede en las organizaciones pequeñas, un departamento puede corresponder a un solo cargo.

- i. Un cargo es la menor unidad de trabajo de una organización; consiste en el conjunto de tareas o actividades que deben desempeñar una persona (ocupante del cargo). Hay cargos integrados por un solo ocupante (por ejemplo, el de presidente) o un número pequeño de ocupantes (secretarias y analistas), así como cargos con un gran número de ocupantes (auxiliares, profesores y editores). A los cargos que tienen más de un ocupante se les llama posiciones.
- ii. Los cargos contienen títulos que identifican las tareas principales (o profesión) del ocupante: editor, secretaria, profesor, asistente del gerente general o director de recursos humanos.

3.3. Autoridad

Además de dividir el trabajo, el proceso de organizar implica atribuir autoridad a las personas o a las unidades de trabajo. La autoridad (estrictamente hablando, autoridad formal) es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo.

La atribución de la autoridad implica dos conceptos fundamentales del proceso de la organización: jerarquía y amplitud de control.

3.4. Jerarquía

La autoridad se divide verticalmente en niveles; las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre las que están en un nivel inferior. A la inversa, en

cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y rinden cuentas a las que están arriba de ellas (o se reportan con ellas). A esa disposición de la autoridad en niveles se le llama jerarquía o cadena de mando; a la cantidad de niveles se le conoce como número de escalones jerárquicos.

3.5. Amplitud de control

La amplitud de control es el número de personas que integran el equipo de un gerente, sobre los cuales tienen autoridad o a la que supervisa. La amplitud de control varía de una situación a otra; hay dos situaciones principales:

- i. Estructura achatada, con un gran número de subordinados por jefe y un pequeño número de jefes.
- ii. Estructura aguda, con un gran número de jefes y un pequeño número de subordinados por jefes.

En la primera alternativa, la amplitud de control es grande y el número de escalafones pequeño. En el segundo caso ocurre la situación inversa. Para identificar la amplitud de control de una organización, se cuenta el número de gerentes que se subordinan a otros gerentes y se calcula la media.

3.6. Centralización y descentralización de autoridad

Otra decisión en el proceso de organización es el agrado de centralización o descentralización de autoridad. Una empresa en la que la autoridad se concentra en una o pocas personas, es una organización centralizada.

Una organización en la situación opuesta, en la que el poder de decisión está distribuido, es descentralizada. La autoridad es descentralizada cuando los ocupantes de determinados cargos transfieren o delegan parte de sus atribuciones y autoridad a los ocupantes antes de otros cargos. Delegar es transferir problemas a otras personas para que los resuelvan; la delegación puede abarcar solo tareas específicas o un conjunto de tareas.

- i. Delegación entre personas

- ii. La delegación puede hacerse de una persona a otra, con transferencia de poder de decisión hacia la ejecución de tareas específicas.
- iii. Descentralización.

A escala más amplia, la delegación de atribuciones y de autoridad se realiza entre cargos y departamentos, y no de una persona a otra.³⁴

3.7. El administrador como organizador

Según los modelos clásicos y neoclásicos, después de la planeación sigue la función de la organización. Para que sea posible alcanzar los objetivos, que los planes sean ejecutados y que las personas trabajen con eficiencia, las actividades se deben agrupar de forma lógica y la autoridad se debe distribuir de tal forma que evite conflictos y confusiones.

Organizar consiste en:

- i. Determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos planeados (especialización).
- ii. Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- iii. Encargar las actividades a puestos y personas específicos (puestos y tareas).

De lo anterior se puede decir qué un Administrador como organizador es:

Aquel que es capaz de coordinar todos los recursos disponibles como son, humanos, materiales y financieros. Para que sea posible alcanzar los objetivos y metas, que los planes sean ejecutados y que las personas trabajen con eficiencia, cada una de las tareas y las actividades de manera integradas.

3.8. La organización se puede estructurar en tres niveles diferentes:

- i. Organización a nivel global. Es la organización que abarca a la empresa en su totalidad. Es el llamado diseño organizacional que puede adoptar tres tipos: lineal, funcional y línea/ staff.

³⁴ Amaru Maximiliano, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo, primera edición ,2009 por Pearson educación de México, S.A de C.V.

- ii. Organización a nivel departamental. Es la organización que abarca cada departamento de la empresa. Es el llamado diseño departamental o departamentalización.
- iii. organización a nivel de tareas y operaciones. Es la organización que se enfoca específicamente en cada tarea, actividad u operación. Es el llamado diseño de los puestos o tareas.³⁵

4. Manuales

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera.

4.1. Clasificación

- i. Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
- ii. Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.
- iii. Manual de contenido múltiple: Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y

³⁵ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 8ª Edición, Mc Graw Hill, México 2014, 2006.

utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

- iv. Manual de adiestramiento o instructivo: Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.
- v. Manual de compras: El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- vi. Manual de ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- vii. Manual de producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.
- viii. Manual de finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- ix. Manual de personal: Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- x. Manual técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de

auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.³⁶

5. Manual de puestos y funciones

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varios de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- i. Identificación del Puesto de Trabajo
- ii. Nombre
- iii. Área de desempeño
- iv. Codificación
- v. Descripción Genérica (objetivo)
- vi. Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- vii. Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- viii. Nivel académico
- ix. Habilidades y destrezas
- x. Conocimientos técnicos y/o específicos^{36.1}

³⁶http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.aspx

^{36.1}stipolis.com/manuales-administrativos/https://www.ge

6. Manual de Bienvenida

Es una guía breve para nuevos empleados con información muy útil sobre la empresa a la que se incorporan y su objetivo principal es facilitar una rápida adaptación a la compañía.

7. Organigrama

Un organigrama se define como “La representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, o de una de sus áreas administrativas; en las que muestran las relaciones que guardan entre sí las gerencias, divisiones, direcciones, departamentos, secciones u otras unidades que la conforman.

El organigrama es como la radiografía de la empresa, porque permite transmitir gráficamente las diferentes unidades administrativas que la conforman. Se considera como uno de los instrumentos técnicos que permiten formalizar la estructura de la empresa y facilitar sus relaciones jerárquicas.

7.1. Clasificación de los organigramas

i. Por su ámbito

Generales. Contiene la información que representa a toda la organización.

Específicos. Muestra en forma particular la estructura de una gerencia o área de la organización en particular.

ii. Por su contenido

Integrales. Es el que hace una representación, en términos generales de los nombres de cada unidad administrativa de la empresa.

Funcionales. Es el que hace una representación de las principales funciones que tiene asignada, cada unidad administrativa, o al menos la función principal.

De puesto. Es el que indica en cada unidad administrativa el número de plazas existentes o necesarias. También puede incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

iii. **Por su presentación**

Verticales. Presentan las unidades administrativas ramificadas de arriba hacia abajo partiendo del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Horizontales. Se despliegan de izquierda a derecha, colocando el nivel superior en la parte izquierda y en esa misma secuencia se van ordenando los otros niveles jerárquicos.

Mixto. Son una combinación de verticales y horizontales.

Circular. Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, al cual se le trazan círculos que representan diferentes niveles de organización.³⁷

7.2. **Función**

Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.³⁸

Funciones básicas que debe cumplir una empresa:

- i. Funciones técnicas. Se refiere a las funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como, por ejemplo, las funciones productivas, las de manufactura, las de adaptación y operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.
- ii. Funciones comerciales. Están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa, es decir, debe saber tanto producir eficientemente como comprar y vender bien, haciendo llegar los bienes y servicios producidos al consumidor.
- iii. Funciones financieras. Esta función implica la búsqueda y el manejo del capital, donde el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla

³⁷ Lic. Alexis Serrano. Administración I y II. 2ª Edición, San Salvador, 2011(Talleres Gráficos UCA).

³⁸ <https://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml>

la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.

- iv. Funciones de seguridad. Son las que ven por el bienestar de las personas que laboran en dicha organización, con relación a su protección, a los enseres con que cuenta y al inmueble mismo, por ejemplo, la seguridad de higiene, la industrial, privada, personal, etc.
- v. Funciones contables. Estas funciones se enfocan en todo lo que tiene que ver con costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y el informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas.
- vi. Funciones administrativas. Se encargan de regular, integrar y controlar las cinco funciones anteriores, realizando actividades y/o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en la cual se implementa la planificación, organización, dirección, la coordinación y el control.

Una organización funciona de forma correcta cuando existe una sincronía de los elementos divididos en áreas que se establecen anteriormente. Si existe un fallo en alguna de ellas, sus consecuencias se reflejarán en el resto de las categorías y la organización no podrá funcionar de forma correcta. Todos los integrantes de la empresa tienen cierta participación en todas las áreas establecidas, a pesar de su empleo específico, cada parte de la organización es tan importante como ésta vista como una totalidad.³⁹

³⁹<https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/las-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henry-fayol>

c. DIRECCIÓN

1. Definición

“Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de la metas organizaciones y grupales.”⁴⁰

Geroge Terry, la jefatura es “El don de inducir a otros a que se esfuercen con agrado para lograr un objetivo común”⁴¹

Roberto B. Buchele. “Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización; mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.”⁴²

De la definición anterior se puede decir qué Dirección es:

La etapa en la cual se conduce el talento y el esfuerzo de los demás, es donde el administrador tiene la responsabilidad de influir en cada uno de los miembros del grupo de trabajo, el cual se logre el cumplimiento de los objetivos y metas de toda la empresa u organización.

2. Alcance

Dirigir significa interpretar para otros lo que dicen los planes y girar instrucciones sobre cómo ejecutarlos a efecto de que se alcancen los objetivos fijados. La dirección se puede presentar en tres diferentes niveles:

- i. Dirección a nivel global:** abarca a la organización como un todo.
- ii. Dirección a nivel departamental:** abarca cada departamento o unidad de la organización. Es la llamada gerencia.
- iii. Dirección a nivel de operaciones:** abarca cada grupo de personas o de tareas. Es llamada supervisión.⁴³

⁴⁰ Koontz, Harold y Heinz Wehrich. En su libro “Administración; una perspectiva Global”. 11 Edición. Mc Gran -Hill, México 1998.

⁴¹ Chiavenato, I. (c2009) Gestión del talento humano. Tercera edición, Mc Graw Hill.

⁴² Op.cit, Chiavenato (c2009)

⁴³ Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. 8ª Edición, Mc Graw Hill, 1998

3. Importancia

La dirección adquiere relevancia al tomar decisiones y aplicar la autoridad.

Es importante porque es menos abstracta, y se vuelve más concreta resolver problemas de la realidad.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que la importancia de la Dirección radica cuando el administrador aplica la autoridad e influye en los miembros del equipo, a través de la toma de decisiones logrando resolver problemas de la realidad en la cual se encuentra la organización.

4. Principios

Existen ciertos principios básicos que ayudan mucho a un gerente la labor de dirección empresarial:

- i. **Principio de la Coordinación de Intereses.** Alcanzar la meta común de la empresa será más factible si se coordinan efectivamente los intereses de los participantes (trabajadores) con los de la empresa. En palabras de Stephen Covey diría “Ganar/Ganar”.
- ii. **Principio de la Impersonalidad del mando.** La aceptación de las ordenes será factible, cuando estas parezcan una necesidad de la empresa y no una imposición por parte del gerente; es decir, impersonalizar las ordenes (por qué yo digo), evitando así la tendencia natural del ser humano a no aceptar mandatos.
- iii. **Principio de Vía Jerárquica.** Mediante este principio se trata de exaltar la importancia que tiene el respecto a los canales de autoridad establecidos
- iv. **Principio de la Resolución de los Conflictos.** Cuando se presentan un conflicto, este debe ser resuelto inmediatamente; evitando así, que se convierta en un obstáculo para la administración.
- v. **Principio de Aprovechamiento del Conflicto.** Los conflictos, además de resolverse rápidamente, se debe tratar de aprovechar su presencia a través de la búsqueda de soluciones óptimas y tomando medidas para que no se repitan.⁴⁴

⁴⁴ Lic. Alexis Serrano. Administración I y II. 2ª Edición, San Salvador, 2011(Talleres Gráficos UCA). Pág. 175

5. Características

i. Unidad de mando:

El principio de unidad de mando fue bastante demostrado por Farol y los demás autores anatomistas. Este principio hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior. La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades de éste.

Este principio también se denomina principio de autoridad única, y es bastante valioso para el esclarecimiento de las relaciones de autoridad y responsabilidad.

ii. La delegación

Para que el agrupamiento de funciones de una organización sea lógico y armonioso es necesaria que todas las funciones requeridas, para la consecución de los objetivos de la empresa, sean delegadas al nivel organizacional que pueda ejecutarlas bien.

La delegación es una técnica específica de dirección. El proceso de delegación abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas. Dado que la responsabilidad no puede delegarse, quien la delega no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad a sus subordinados en el cumplimiento de las obligaciones.

La delegación de autoridad puede ser genérica o específica, oral o escrita. Sin embargo, es esencial que vaya acompañada de una asignación de deberes o tareas.

Si la asignación es vaga, el subordinado quizá no comprenda cuáles son sus deberes y falle en su cumplimiento, no por incapacidad o incompetencia suya, sino por ignorar cuál es la mejor manera de realizarlos.⁴⁵

6. Ventajas y desventajas

i. Ventajas

Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más Idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; Además, seleccionar

⁴⁵ www.conocimientosweb.net

dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos Fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser: Experiencia, Experimentación, Investigación, Aplicar la decisión.

Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los Procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

ii. Desventajas

El contraste que se presenta entre manejar y dirigir una empresa es bastante obvio, pero cuando estos se ven relacionados desde el punto de vista del crecimiento de la empresa y su posicionamiento en el mercado actual se pone de manifiesto que la perspectiva tanto del dirigente como la del administrador cambian, pues entran factores que en ocasiones pueden afectar el correcto desempeño de los factores productivos dentro del ente. La carencia en la selección de un buen perfil para el giro de trabajo que requiere de la empresa, esto con lleva a una mala dirección administrativa.

7. Elementos básicos de la dirección

i. Motivación



FUENTE: Abraham Maslow en su obra Teoría de la Motivación.

“Es el resultado que una persona consigue al aplicar algún esfuerzo. El desempeño es positivo cuando el resultado beneficia a la propia persona, al grupo en el cual participa, a un cliente a la organización en la que trabaja.”⁴⁶

“La fuerza que llena de energía, dirige y sostiene los esfuerzos de una persona.”⁴⁷

Motivar: “Es inducir a gente a continuar del modo deseado.” Se presentan muchas opiniones alrededor de la magnitud de la responsabilidad de los directivos para la motivación de los subordinados. Tradicionalmente se parte del supuesto que los directivos deben lograr esta motivación dentro de las limitaciones impuestas por el grado de autoridad que les haya sido delegada.

ii. Liderazgo



Fuente: Adaptada de “Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C”.

“Es uno de los papeles que desempeña un administrador, este se logra al conducir las acciones de otros o influir en su comportamiento.”⁴⁸

⁴⁶ Amaru Maximiliano, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo, primera edición ,2009 por Pearson educación de México, S.A de C.V.

⁴⁷ Bateman y Scott A. Snell. Administración, una ventaja competitiva, 4ª edición.

⁴⁸ Amaru Maximiliano, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo, primera edición ,2009 por Pearson educación de México, S.A de C.V.

“La capacidad de influir en otros para ser seguido a conquistar ideales o metas compartidas; con motivación, convencimiento y compromiso.”⁴⁹

La dirección organizacional, implica el compromiso la entrega y personalidad de quien dirige, este rol de responsabilidad contempla medios y necesidades para armonizar las tareas del proceso administrativo, con los recursos y personas con las que tiene. Por con siguiente, sería inoperante el plan estratégico, la estructura organizacional, los medios de control, si no se ejerce un liderazgo organizacional por parte de estos directivos, orientado a la estimulación y motivación de las personas y al conocimiento de la empresa hacia su entorno.

iii. Comunicación

Es fundamental que la información que se genere y fluye al interior de la organización, igualmente que la información que se recibe desde el entorno (información de retorno), se sistematice y envíe a todos los comprometidos a través de los canales apropiados y de mayor avance tecnológico. La distorsión de la información puede crear, a la organización desbalances entre su misión y objetivos y la actividad realizada, además puede generar un clima organizacional viciado e incontrolable.

Comprende la transmisión de información y significados. Si no ocurre esa transmisión no hay comunicación.

“La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra” La comunicación incluye los siguientes elementos: -Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje. -Trasmisor o codificador: Equipo que conéctala fuente con el canal, es decir, quien codifica el mensaje emitido hacia el canal. -Canal: sistema de conducción del mensaje. -Receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destinatario, decodifica el mensaje. -Destino: persona, cosa o proceso hacia quien se envía el mensaje.⁵⁰

⁴⁹ James Stoner, Administración. 6ª edición pág. 514

⁵⁰ Carlos Alberto Cano Plata, La administración y el proceso administrativo

iii. Supervisión

Es parte del proceso administrativo, y busca el logro de los objetivos de una empresa. Que consiste en el cumplimiento de los objetivos ya planeados y ver que estos se cumplan de la mejor manera por parte de los trabajadores.

El supervisor debe interactuar entre su departamento y otras organizaciones, o también, entre la organización y su ambiente total (el ambiente interno: recursos humanos, políticas de la empresa, disposiciones, etc.; el ambiente externo: lo componen el mercado, la competencia, el gobierno, la tecnología, etc. Para ello utiliza recursos humanos, recursos económicos, recursos financieros, etc., los cuales determinan la eficiencia y eficacia de la organización en el presente y futuro, con ellos se consigue el logro de las metas y objetivos.

Como parte de las relaciones humanas el supervisor debe ser eficaz al conseguir que los miembros de un equipo den lo mejor de sí mismos, se empleen al límite y queden satisfechos con lo que están realizando.

En síntesis, liderazgo y la supervisión son dos formas de acción diferentes y complementarias. Ambas son necesarias para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante. Y ambos ejes deben ser desarrollados por las personas que desean "gobernar" las organizaciones y participar de manera decidida y activa en su futuro.

d. CONTROL

1. Definición

“El proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon, para corregir cualquier desviación significativa.”⁵¹.

“Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.”⁵².

Según las anteriores definiciones control es:

⁵¹ Stephen P. Robbins en su libro “Administración Teoría y práctica”. 4 Edición.

⁵² James Stoner en su libro “Administración” 4 Edición.

Es la etapa donde se da el seguimiento de todas las actividades y se verifica que lo real sea igual a lo proyectado, de no ser así se deben realizar los ajustes necesarios a través de la toma de decisiones.

En administración, la palabra control tiene varios significados, a saber:

- i. **Control como función restrictiva y coercitiva:** se utiliza en el sentido de evitar o limitar ciertos tipos de desviaciones indeseadas o de comportamiento no deseado.
- ii. **Control como sistema automático de regulación:** se utiliza para mantener automáticamente un grado constante de flujo o funcionamiento de un sistema.
- iii. **Control como función administrativa:** es el control como parte del proceso administrativo, como complemento de la planeación, la organización y la dirección.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente.

2. Fases del Control

Es un proceso cíclico compuesto por cuatro fases a saber:

- i. **Establecer estándares o criterios.** Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios son las normas que guían las decisiones. La administración científica se preocupa de desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de los tiempos y movimientos.
- ii. **Observar el desempeño.** Para controlar un desempeño se debe saber, cuando menos, algo sobre él. El proceso de control actúa para alinear las operaciones a determinados estándares establecidos previamente y funciona de acuerdo con la información que recibe.
- iii. **Comparar el desempeño con el estándar establecido.** Toda actividad presenta algún tipo de variación, error o desviación. Es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación será aceptada como normal. No todas las variaciones exigen correcciones, sino solo aquellas que exceden los límites de lo normal.

- iv. **Acción correctiva.** El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para que se pueda alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. Las variaciones, los errores o las desviaciones se deben corregir para que las operaciones se normalicen.⁵³

3. Importancia del control

- i. Medir y corregir la labor ejecutada por el trabajador, a fin de lograr los objetivos.
- ii. Analizar lo realizado con lo planeado, a fin de tomar las acciones que con lleven logro de un objetivo.

De conformidad a lo anterior podemos decir que la importancia del control radica en dar la respectiva inspección a la labor que realizarán los miembros de la organización en cada una de las operaciones, enmendar los errores que estén causando resultados negativos, con el fin, de que se puedan lograr los objetivos establecidos con anterioridad.

4. Principios del control

El control administrativo para que sea eficaz, debe cumplir con ciertos principios.

Stephe P. Robbins, en su libro “Administración Teoría y Práctica”. 4ª Edición. Pág. 613-616, se refiere a ellos como, cualidades que debe cumplir todo sistema de control. Entre los que debe menciona:

- i. **Precisión.** Este quiere decir que el sistema de control debe proporcionar la información exacta y necesaria que ayudara a los gerentes a tomar decisiones.
- ii. **Oportunidad.** Los sistemas de control deben de tener la capacidad de dar señales de alertas a los gerentes ante cualquier dificultad en el momento oportuno.
- iii. **Economía.** Deben ser efectivos, pero también razonablemente económicos, es decir que tiene que justificar los beneficios que ofrece.
- iv. **Flexibilidad.** Debe de tenerla capacidad de adaptarse a los cambios que la empresa experimente; debido a los tiempos y condiciones de mercado.

⁵³ Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. 8ª Edición, Mc Graw Hill, México 2014,2016.pág. 131

- v. **Compresión.** Es necesario que sean sencillos en su manejo y comprensión, por parte de los trabajadores que corresponde desarrollar procesos, actividades y resultados.
- vi. **Criterio razonable.** Las medidas o estándares que se fijaran como medidas de control tales como: unidades por vender, unidades por producir,
- vii. **La colocación de estratégica.** Debido a la magnitud de las empresas y debido a ciertas áreas que no hay mayor necesidad de controlar.
- viii. **Énfasis de la excepción.** Este hace referencia a la necesidad de delegar ciertos controles en otras personas como sub-jefes, supervisores, etc.
- ix. **Diversidad.** Este principio del control nos indica que dentro de la empresa hay necesidad de diversificar los tipos de control de acuerdo a la necesidad.
- x. **La acción correctiva.** Indica que debemos de actuar de forma enérgica y activa para corregir las desviaciones que se dan.
- xi. **La impersonalidad.** Nos indica que estos deben de tener diseños para controlar una persona en particular, sino para controlar los procesos de la empresa y los resultados que se obtiene por medio de ellos.
- xii. **La correspondencia con los planes.** Este principio se refiere a que debe existir una identificación total de los controles con los planes.
- xiii. **La aceptación.** Un sistema de control debe ser explicado, comprendido y aceptado por las personas que lo aplicaran.⁵⁴

5. Alcance de control

Mientras la planeación inicia el proceso administrativo, el control lo termina. Tal como sucede con la planeación el alcance del control puede ser a nivel global, departamental u operacional, es decir, incide sobre los planes estratégicos, tácticos u operacionales, respectivamente.

5.1 Tipos de control

- i. **Control previo.** Es el conjunto de mecanismo que se utilizan para analizar las operaciones que se hayan proyectado realizar, antes de su autorización o antes de

⁵⁴ Lic. Alexis Serrano. Administración I y II. 2ª Edición, San Salvador, 2011(Talleres Gráficos UCA). Pág. 250

que esta surta sus efectos, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones; y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos. El control previo es de responsabilidad exclusiva de cada empresa como parte integrante de su propio sistema de control interno.

- ii. **Control concurrente.** Es el que lleva a cabo mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida del control concurrente, es la supervisión directa. Cuando un supervisor observa en forma directa las acciones de un trabajador, puede corregir los problemas a medida que aparezcan.
- iii. **Control posterior.** Es el que se lleva a cabo después de ocurrida la acción. De esta forma se procede a determinar las causas de cualquier desviación que se aleje del plan, y los resultados se aplican a actividades futuras y similares.

1. Características de la información en el control

La información requerida para ejercer un efectivo control, debe reunir ciertas características entre las que se mencionan:

- i. **Veracidad.** Esta característica es vital. La información que se maneje debe de ser auténtica.
- ii. **Oportuna.** Para ejercer el control, se requiere contar con información precisa y en el momento indicado.
- iii. **Integridad.** No hay peor información que la incompleta. Esta no permite tomar decisiones por falta de integridad en la misma.



CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA IBIZA

A. Importancia de la investigación

Este capítulo incluye la investigación de campo que se realizó en el área administrativa de la empresa cafetalera Ibiza, el cual es de gran importancia ya que se conoció la situación actual con respecto a los procedimientos enfocados en cada una de las etapas (planeación, organización, dirección y control), a través del diagnóstico se conoció en que aspectos se puede mejorar para fortalecer el área administrativa.

B. Objetivos

a. General

Realizar un diagnóstico de la situación actual, que sirva de base para el diseño de un modelo administrativo, para fortalecer la administración de la empresa cafetalera Ibiza.

b. Específicos

1. Conocer si la empresa cuenta con los recursos y herramientas para el desarrollo de sus operaciones.
2. Identificar si la empresa tiene definida la estructura organizativa.
3. Determinar cómo influye el gerente de la empresa en el logro de los objetivos y procedimientos de control.

C. Métodos y Técnicas de la Investigación

Para la investigación fue necesario utilizar métodos y técnicas que facilitaron el desarrollo de esta y son los siguientes:

a. Métodos

Los métodos que se utilizaron en la presente investigación son:

1. Análisis

Este consiste en la descomposición de las partes de un todo, estableciendo relaciones formales de integración tanto internas como externas, entre ellas se llevó a cabo un estudio de cada una de las variables para determinar la relación entre ellas. Se hizo uso de este método

para analizar e interpretar cada una de las partes que componen la investigación, para luego formular conclusiones sobre la situación actual de la empresa Ibiza y por consiguiente diseñar el modelo administrativo que ayudará a fortalecer el funcionamiento de dicha empresa.

2. Síntesis

Este método fue útil para la investigación ya que permitió agrupar todos los elementos que integran el modelo administrativo para fortalecer el funcionamiento de la empresa Ibiza, en la cual se relacionaron, por lo que este método permite llevar a cabo el proceso de reflexión de las cuatro etapas del proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección, Control).

D. Tipo de investigación

En el estudio se utilizó el tipo de investigación explicativo, el cual pretende establecer las causas de eventos y sucesos del fenómeno de estudio.

Este tipo de investigación se centra en explicar por qué ocurre el fenómeno y en qué consiste la relación con dos o más variables, ya que para la presente investigación se necesita la existencia de un modelo administrativo para fortalecer el funcionamiento de la empresa Ibiza, en este caso se logró visualizar la falta de procesos administrativos.

E. Diseño de la investigación

El tipo de diseño de investigación que se utilizó fue el no experimental, por qué en este se observan fenómenos tal como se da en su concepto natural y no se manipula ninguna de las variables.

Por consiguiente, las observaciones de los fenómenos ya existentes en la investigación en su ambiente natural, los estudios se realizaron sin la manipulación de las variables independientes, es por eso que estos fenómenos se observaron tal como se dan en la realidad, de tal forma que estos se pudieron analizar en este caso la cafetalera y su entorno real permitió la realización de sus respectivos análisis.

F. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de la Información

Para adquirir la información necesaria y elaborar una investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de recopilación, que determinaron en gran parte la calidad de los datos a utilizar y así facilitó el proceso de la tabulación, análisis e interpretación de la información.

a. Técnicas

Se utilizó las técnicas de entrevista, encuesta y observación directa; para la recolección de datos a fin de hacer más efectiva el proceso de investigación.

i. Entrevista

Para tener un mejor conocimiento sobre el funcionamiento de la empresa Ibiza, se realizó una entrevista dirigida al gerente y supervisora, de esa manera se obtuvo información amplia y oportuna que contribuyó a la investigación.

ii. Encuesta

Se realizó a 16 trabajadores.

iii. Observación Directa

Se observó las instalaciones, maquinaria y equipo, productos en proceso, productos terminados y otros elementos que no pudieron ser contemplados en el cuestionario y en la entrevista.

G. Instrumentos de Recolección de Información

a. Guía de Entrevista

Se estructuró con un listado de preguntas específicas de las cuales los entrevistados respondieron según su conveniencia.

b. Cuestionario

Se diseñó un cuestionario; con preguntas abiertas, cerradas y de opciones múltiples y pasado a los trabajadores.

c. Lista de Cotejo

Se utilizó para hacer anotaciones de datos, información y observar algunos elementos que no hayan sido considerados en el cuestionario y la entrevista, además para visualizar otros datos.

H. Fuentes de Información

Para llevar a cabo la investigación fue necesario utilizar dos fuentes de información:

a. Primaria

La información para llevar a cabo la investigación fue proporcionada por el gerente, supervisora y personal operativo. Dichos datos fueron obtenidos al implementar las técnicas e instrumentos de recolección, como lo son las entrevistas, cuestionarios y observación directa, las cuales constituyen el objeto de la investigación geográfica. Es decir, el proceso de los datos fue de primera mano que contribuyó al análisis de la problemática, para determinar el diagnóstico, conclusiones y recomendaciones.

b. Secundaria

De esta fuente se obtuvo información básica bibliográfica, tomando datos relevantes de libros, documentos, leyes, trabajos de investigación, páginas web, entre otros, lo que ayudó a comprender en forma amplia elementos teóricos que se aplicaron en el transcurso de la investigación.

I. Ámbito de la Investigación

La investigación se desarrolló en el área geográfica del municipio de La Palma, ubicada en el Departamento de Chalatenango, con la participación de las personas que proporcionaron la información.

J. Unidades de Análisis

El objeto de estudio que se relacionó con el tratamiento inicial de la investigación es:

a. Objeto de estudio

Empresa Ibiza del municipio de La Palma.

b. Sujetos de Análisis

- i. Gerente
- ii. Supervisora
- iii. Trabajadores

K. Determinación, Universo y Muestra

a. Universo

La información necesaria para el desarrollo de la investigación fue facilitada por:

- i. El gerente de la empresa Ibiza, cual está encargado de la administración de toda la empresa.
- ii. La supervisora, es la que se encarga del control de calidad del producto.
- iii. Todo el personal que presta su servicio dentro de la empresa, haciendo un total de 16 obreros.

b. Muestra

En vista de que el universo es pequeño no se calculó la muestra, por lo tanto, el universo es igual a la muestra, por tal razón, se realizó un censo para poder realizar la investigación.

c. Tabulación

La información recopilada por medio de los cuestionarios se tabuló detallando las preguntas así, con su respectivo objetivo, el cuadro detalló las frecuencias del grupo de respuestas comunes, expresando su relación porcentual.

L. Análisis e Interpretación de Datos

Esta etapa consiste en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los documentos contruidos, esta interpretación es producto de la operación que se examinó entre el análisis y la síntesis, lo cual permitió hacer interpretaciones que es la base de la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones adecuadas.

a. Descripción del diagnóstico

b. Interpretación de la encuesta dirigida a los empleados de Ibiza.

GÉNERO: Es notable que la empresa considera indispensable la variable género al momento de contratar personal, ya que hay una distribución parcial en lo que a género respecta, algo que es apreciable en aquellos puestos relacionados al trabajo agrícola, aunque es necesario destacar que existe una cantidad menor de mujeres laborando actualmente.

NIVEL EDUCATIVO: El nivel de estudio del personal es en gran parte de nivel básico, lo que es adecuado a la empresa debido a que busca personal con conocimientos empíricos ya que el rubro principal está enfocado en el trabajo agrícola por lo cual es muy necesaria la experiencia a la hora de desarrollar las tareas y actividades diarias de manera que se puedan alcanzar los objetivos.

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA: La experiencia en el trabajo denota conocimiento o habilidades adquiridas mediante la práctica continua, y es algo con lo que cuenta el actual personal operativo, porque en su mayoría cuentan con más de 4 años laborando dentro de la empresa, lo que indica que se cuenta con personal adecuado en cada una de las áreas de trabajo.

c. Aplicación del proceso administrativo

Para que exista un buen funcionamiento dentro de la empresa, debe aplicarse adecuadamente cada una de las partes del proceso administrativo, porque permite fijar objetivos, programar actividades con tiempos definidos tomando en cuenta factores internos y externos que son necesarios para alcanzar los objetivos planteados con anterioridad, además de verificar a

través del control la necesidad de mejorar cuando se estime conveniente, por lo que se menciona lo siguiente, que fue obtenido a través del cuestionario proporcionado al personal operativo, incluyendo los administradores.

1. PLANEACIÓN

Es el establecimiento correcto de aquello que se quiere lograr como organización, ¿cuál será su razón de ser? Como se visualizará en el largo plazo, cuales son los objetivos que pretende alcanzar, las metas, qué recursos se utilizarán, entre otros factores que son de suma importancia, a la hora de llevar a cabo la planeación, según la investigación realizada se pudo observar que la empresa no cuenta con planes previamente establecidos. Sin embargo todas sus tareas y actividades son desarrolladas de manera empírica cada trabajador sabe el orden de las actividades al momento de estar en su posición de trabajo, esto podría traer pérdida de oportunidades, asignación inadecuada de recursos e incumplimiento de metas, en cuanto a la razón de ser, el personal específicamente un 88% desconoce total o parcialmente de la misión y visión, la única persona que tiene clara dicha información es el gerente, pero no lo tiene documentado, razón por la cual no ha sido compartida con el resto del personal, lo cual podría representar falta de comunicación. Cuando los trabajadores no conocen la misión y visión de la empresa, todo su potencial laboral se centra únicamente en la realización personal, es decir, en el logro de sus propios ideales; trabajando para su propio beneficio y viviendo el día a día, probablemente porque sus esfuerzos están arraigados sólo en las recompensas económicas y no como parte del beneficio que la empresa puede obtener. (Ver Anexo 2, pregunta 1). Contar con herramientas, guías o manuales de procedimientos que deben utilizar los trabajadores a la hora de desarrollar su trabajo, tiene que ser primordial. Estas servirán como un mapa donde se pueda visualizar fácilmente todo lo que debe emplearse en dichos procesos para que la gestión sea perfecta y se mantenga el nivel de calidad, dichos documentos deben contener la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las tareas y actividades según el puesto de trabajo. En busca de conocer en qué elementos se apoya el personal para realizar sus actividades, se les consultó si lo realizaban por medio de guía de procedimientos, experiencia laboral o indicaciones directas del jefe, él 67% de los encuestados manifestaron que utilizan la experiencia laboral. Esto podría generar una desventaja competitiva ya que no contar con guías o manuales de procedimientos genera desventajas a la empresa, y en especial

para el trabajador, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus tareas y actividades, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos organizacionales. (Anexo 2, pregunta 2). Para el personal, contar con las herramientas y recursos necesarios a la hora de realizar su trabajo es fundamental en el cumplimiento de sus responsabilidades, el 100% de las personas determinó que cuentan con los antes mencionados, Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Un trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en sus labores diarias y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza, una elevada satisfacción de un colaborador en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. (Anexo 2, pregunta 3).

2. ORGANIZACIÓN

Se determinó según las encuestas realizadas, que el total de los trabajadores tiene bien claro cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa esto se debe a que tienen muchos años de estar realizando las mismas actividades dentro de la empresa. Las responsabilidades son, como su nombre lo indica, los compromisos y obligaciones a las que un trabajador debe dar respuesta por el puesto que ocupa, asimismo, también es importante que para cada responsabilidad se establezca el grado de autoridad fijado para dicho puesto, sin embargo, no tienen definido el organigrama y tampoco cuentan con descripción de puestos. La importancia fundamental del organigrama como instrumento para la gestión y óptimo funcionamiento de la empresa cobra su verdadera dimensión cuando los roles y tareas se llevan a cabo de manera correcta la dinámica que refleja la representación gráfica. El organigrama mostrará el cometido a todo el personal de la organización, su nivel de responsabilidad, el reparto formal de tareas y responsabilidades acabará con los típicos problemas de una empresa que no cuenta con organigrama ya que al contar con este existe una mejora constante y ayuda en la toma de decisiones, en los cambios, relevos, sustituciones o en establecer planes que mejoren la efectividad o rendimiento de trabajadores o procesos. (Anexo 2, pregunta 5).

Con el fin de conocer cada una de las tareas que realizan en su jornada laboral, se les pidió que mencionaran algunas de ellas, las cuales fueron desglosadas según el trabajo que desempeñan cada uno de los miembros de la empresa, (Anexo 2, pregunta 6). En su mayoría los trabajadores, a través de la experiencia adquirida por los años laborados en la empresa, llegan a la conclusión que las actividades que realizan son de acuerdo a sus conocimientos y experiencia (Anexo 2, pregunta 7). Según lo visto en las encuestas el 56% de los trabajadores mencionó que reporta cualquier problema relacionada con el trabajo y la maquinaria al gerente de la empresa, mientras que un 44% contestó que lo reporta a la supervisora, y al analizar estos datos se llegó a la conclusión que tienen buena comunicación pero no en lo que respecta a la jerarquía ya que las empresas con una estructura jerárquica bien establecida permiten determinar las vías de comunicación más adecuadas entre todas las áreas de la empresa. La supervisora es la encargada de garantizar que la información fluya, tanto de manera horizontal como vertical, entre todos los miembros de la organización, de esa forma, se garantiza que exista la adecuada conexión entre todos para garantizar una correcta toma de decisiones, los trabajadores tienen que tener claro que antes de acudir al gerente deben acudir a la supervisora (Anexo 2, pregunta 8).

3. DIRECCIÓN

Al consultarles a las personas entrevistadas si estaría dispuesto a implementar un modelo administrativo respondieron que sí, para llevar un mejor control y mejorar en varios aspectos que consideran necesarios para fortalecer el funcionamiento de la empresa cafetalera (Ver Anexo No. 3, pregunta 10).

Una parte considerable de encuestados coinciden en que no tiene reconocimientos por logros alcanzados en sus labores diarias por lo que no se encuentran debidamente motivados alcanzar las metas de la que puede llegar a tener la empresa ya sea a corto o largo plazo y es importante recordar que un trabajador motivado buscare nuevas formas o herramientas que hagan más productivo y eficiente el trabajo y con esto se verá beneficiada en gran medida la cafetalera.

Uno de los elementos importantes y básicos en la dirección es la comunicación ya que, es la herramienta que permite transmitir y recibir información que es fundamental para el

funcionamiento de la empresa, según lo observado en las encuestas el 61% de los trabajadores opinó que la comunicación entre jefe y trabajadores es muy buena. (Ver Anexo 2, pregunta 11), como resultados de una buena comunicación los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa, lo cual hace que cumplan con sus pedidos (ver Anexo 2, pregunta 9). El gerente y supervisora consideran que hay buena comunicación entre los compañeros de trabajo lo que significa que tiene un buen ambiente laboral.

Tomando en cuenta las respuestas el 56% de los trabajadores consideran que no tienen ninguna motivación por parte de su jefe, sin embargo, es importante que el trabajador reciba un incentivo emocional y económico (ver Anexo 2, pregunta 10). Es importante motivar al personal y crear actividades que fortalezcan y unan más al equipo de trabajo en las cuales puedan interactuar y compartir sus diferentes puntos de vista y así se conozcan más para que creen una relación de hermandad y colaboración entre ellos; haciendo que todos se sienta más comprometido con el crecimiento de la empresa y vaya en busca de alcanzar el mismo objetivo expandirse y crear otro tipo de mercado con la creación de una cafetería (Ver Anexo No. 3, pregunta 12).

En su mayoría las personas encuestadas comentaron que el gerente contribuye al logro de los objetivos, de tal manera se afirma que la comunicación, el buen comportamiento contribuye al logro de objetivos (ver Anexo 2, pregunta 12). Sin embargo, el jefe no solo debe ir en busca de los objetivos de la empresa si no debe también conocer los que buscan cumplir sus trabajadores con la oportunidad de empleo que él les brinda así todos trabajan como un verdadero equipo de trabajo todos enfocados en una misma meta.

4. CONTROL

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los hechos se ajustan a los planes y objetivos de las empresas, los trabajadores en un 67% dicen conocer que si cuentan con un control de ventas, y un 22% lo desconoce, de manera que partiendo del control que ya poseen se debe mejorar para que sea más ágil la búsqueda de información (ver Anexo 2, pregunta 14), el total de los trabajadores sugieren que se lleven a cabo los tres tipos de control mencionados en (ver Anexo 2, pregunta 15), esto se debe a que la empresa no cuenta con ningún tipo de control.

Al preguntarles que si los procedimientos de control actuales son efectivos para realizar su trabajo los trabajadores contestaron que sí, pero son escritos a papel y lápiz sin ningún formato establecido y sugirieron mejorarlos. (Ver Anexo 2, pregunta 16). En su mayoría los trabajadores están de acuerdo con que, si cumple con puntualidad con los pedidos hechos por los clientes, pero no está de más que se lleve un debido control de todos ellos; con la fecha en que se hizo, la cantidad y la fecha en que quieren que sea la entrega y el nombre del cliente; ya sea diario, semanal o mensual para identificar las ganancias y si está teniendo buenos resultados.

La mayoría de trabajadores encuestados respondieron que, si son necesarios, importantes y que los procedimientos de control son efectivos ya que permitirían llevar de forma más ordenada y proactiva las actividades de la empresa cafetalera Ibiza y le permitiría llevar adecuada administración de sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

La empresa cafetalera tiene diferentes formas de dar a conocer sus productos por ejemplo en redes sociales, en dar degustaciones y regalos publicitarios (Ver Anexo No. 3, pregunta 15) es decir; que tratan de dar a conocer sus productos a clientes potenciales ya que posee variedad de productos derivados del café y es una buena forma, aunque pueden implementar muchas más. Es importante mencionar que por el momento no poseen inventario de productos terminados y esto no es bueno para la empresa porque no se puede medir si la empresa está produciendo la cantidad necesaria para cubrir la demanda de producto o está excediendo en la producción (Ver Anexo No. 3, pregunta 16). Al preguntales como miden los resultados de la empresa mencionaron que lo hacían contando la cantidad de café en bodega y lo comparan con las facturas (Ver Anexo No. 3, pregunta 17); por lo que se les proporcionará diferentes tipos de control para que ellos puedan llevar más control de sus ventas ingresos y gastos; para que ya sea semanal, mensual o anualmente ellos vayan midiendo las ganancias y los gastos en los que incurren para el funcionamiento de Ibiza y esto les ayude a tomar las decisiones más convenientes en el momento oportuno.

M. Situación actual del funcionamiento administrativo de la cafetalera IBIZA.

A opinión del gerente y de la supervisora de la empresa cafetalera Ibiza a quienes se les realizó una entrevista para conocer la situación actual de dicha empresa; las personas entrevistadas comentaron lo siguiente; si tienen una misión y visión pero no la tienen bien definida por escrito en este momento, sin embargo es importante que estos dos elementos se encuentren bien establecidos ya que son la base de toda empresa y representan por qué y para que existe (Ver Anexo No. 3, pregunta 1); se les preguntó cómo visualizaban la empresa a largo plazo y comentaron que con instalaciones más amplias, establecer un espacio para las oficinas y crear una cadena de cafeterías; es una empresa que no solo busca expandir su producto, si no, que desea crear otro tipo de negocio y mejorar sus instalaciones (Ver Anexo No. 3, pregunta 2); Ibiza cuenta con ciertos valores y políticas pero al igual que la misión y visión no están por escrito y no están redactados; por lo que será parte de la propuesta que se llevará a cabo a dicha empresa.

Además indicaron que la empresa está constituida jerárquicamente por gerente, supervisora, vendedores y operarios, pero aún no ha creado su organigrama donde se desglose su estructura organizativa (Ver Anexo No. 3, pregunta 6). El gerente de Ibiza es una persona que sabe delegar el trabajo y lo hace en base a la confianza y a la experiencia que tiene ciertos trabajadores, esto tiene suma importancia ya que esto permite a la empresa pueda funcionar de forma normal se encuentre el o no.

Al consultarle si estaría dispuesto a implementar un modelo administrativo respondieron que sí, para llevar un mejor control y mejorar en varios aspectos que consideran necesarios para fortalecer el funcionamiento (Ver Anexo No. 3, pregunta 10). El gerente y supervisora consideran que hay buena comunicación entre los compañeros de trabajo lo que significa que tiene un buen clima laboral, sin embargo, es importante motivar al personal para que se sienta más comprometido con el crecimiento de la empresa y todos vayan en busca de alcanzar el mismo objetivo expandirse y crear otro tipo de mercado con la creación de cafeterías (Ver Anexo No. 3, pregunta 12).

También manifestaron que si les gustaría tener controles de ingresos, gastos y ventas con los cuales tendría información oportuna para la toma de decisión; ya sea de cuanto invertir, y si

deben evitar algunos gastos o si las ventas se van en crecimiento, se mantienen o van decayendo (Ver Anexo No. 3, pregunta 14). Tienen diferentes formas de dar a conocer sus productos por ejemplo en redes sociales, en dar degustaciones y regalos publicitarios (Ver Anexo No. 3, pregunta 15). Es importante mencionar que por el momento no poseen inventario de productos terminados y esto no es bueno para la empresa porque no se puede medir si la empresa está produciendo la cantidad necesaria para cubrir la demanda de producto o está excediendo en la producción (Ver Anexo No. 3, pregunta 16). Al preguntales como miden los resultados de la empresa mencionaron que lo hacían contando la cantidad de café en bodega y lo comparan con las facturas (Ver Anexo No. 3, pregunta 17); por lo que en la propuesta se les proporcionará diferentes tipos de control para que ellos puedan llevar más control de su producción, venta y gastos; para que ya sea semanal, mensual o anualmente ellos vayan midiendo las ganancias y los gastos en los que incurren para el funcionamiento de Ibiza y esto les ayude a tomar las decisiones más convenientes en el momento necesario.

N. Alcances y limitaciones

a. Alcances

1. La conexión de la Universidad de El Salvador con un empresario de CONAMYPE facilitó el acceso a la empresa cafetalera IBIZA.
2. La ayuda y accesibilidad por parte del gerente general, en la recolección de información en la investigación
3. Disponibilidad por parte de los trabajadores de cada una de las áreas de la empresa al proporcionar la información necesaria en la investigación
4. La asignación de transporte a la cafetalera por parte de proyección social de la Facultad de Ciencias Económicas lo cual facilitó el acceso a dicha empresa.

O. Limitaciones

1. La minoría de los trabajadores demostraron cierto miedo a que se mostrara información proporcionada.
2. La demora de la asignación de fecha de visita de campo por parte de proyección social de la Facultad de Economía.

P. Conclusiones y Recomendaciones

a. Conclusiones

Luego de la investigación de campo desarrollada en la empresa cafetalera IBIZA, y las respectivas interpretaciones de las tabulaciones del cuestionario y de las repuestas a la entrevista efectuada al gerente y supervisora, y los trabajadores operativos se determinaron las siguientes conclusiones:

1. En la fase de la planeación únicamente el 12% de los trabajadores tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa cafetalera Ibiza, el resto del personal no los conoce ya que ninguno de ellos ha sido establecido de manera formal.
2. La empresa carece de planes previamente establecidos, por el mismo hecho que no lleva control formal de las ventas ni de los gastos.
3. No se cuenta con un espacio que pueda ser llamado oficina, del cual pueda hacer uso el gerente y la supervisora.
4. Se determinó que la empresa cafetalera Ibiza no cuenta con herramientas organizacionales como organigramas y manuales administrativos, lo cual genera que las tareas y actividades a desempeñar por el personal no se realicen de manera eficiente y eficaz.
5. No existe un modelo administrativo que sirva de guía para la aplicación correcta del proceso administrativo.
6. La poca motivación brindada a los trabajadores evita que estos estén comprometidos al 100% con la filosofía organizacional.
7. No se cuenta con ningún tipo de formato para llevar diferentes controles necesarios para conocer información que ayude a la toma de decisiones oportunas.
8. La empresa cafetalera Ibiza cuenta con la filosofía organizacional, pero dicha información no está documentada, por lo cual no es del conocimiento de todo el personal.

b. Recomendaciones

Basándose en la investigación realizada, se diseña con el propósito de mejorar el actual proceso administrativo de la empresa cafetalera IBIZA.

1. Diseñar una misión, visión y diferentes planes administrativos, hacerlos del conocimiento del personal de manera escrita, con la finalidad que estos los conozcan y se comprometan, logrando los objetivos propuestos por la empresa.
2. La empresa debe crear planes a futuro en base a la información que tenga sobre sus actividades por tal motivo es importante que lleve estricto control de sus ventas y sobre todo de los gastos en que incurre para llevar a cabo la producción.
3. Acondicionar el espacio el cual cuente con las herramientas y recursos necesarios para realizar las actividades administrativas de la empresa.
4. Elaborar herramientas organizacionales como un organigrama que muestre los diferentes niveles jerárquicos y responsabilidad que existe en la empresa; así mismo contar con los diferentes manuales administrativos, con la finalidad de mejorar el desempeño de las tareas y actividades desarrolladas por el personal de la empresa.
5. Contar con un modelo administrativo que sirva de guía para aplicar correctamente cada una de las partes del proceso administrativo, con la finalidad de mejorar y fortalecer el funcionamiento de la empresa.
6. Implementar motivación entre los empleados a través de diferentes tipos de incentivos: reconocimientos económicos, anunciar sus logros en público, elogiarlos por sus metas cumplidas y celebrar su cumpleaños.
7. Crear formatos en los cuales se lleve un registro de las diferentes actividades que realiza la empresa, y así contar con información actualizada por ejemplo de las ventas, para que se tome la mejor decisión con respecto a las operaciones de la empresa.
8. Es necesario buscar mecanismos para que todos los empleados conozcan y se identifiquen con la filosofía organizacional.



CAPITULO III

PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA IBIZA

A. Importancia

La importancia de esta propuesta reside en la aportación de elementos que deben considerarse para mejorar los procesos administrativos y fortalecer el funcionamiento de la empresa cafetalera IBIZA; además de buscar mejorar otros aspectos administrativos que aporten a un mejor funcionamiento de los recursos económicos y capital humano. Con el propósito de que la empresa pueda cumplir sus objetivos tanto a corto plazo como a largo plazo.

El diseño del modelo administrativo ayudará a tener un mejor control de los ingresos y gastos, control de inventario, facturación y control de flujo de efectivo mensuales y anuales que llevará en el desarrollo de las operaciones diarias.

B. Objetivos

a. Objetivo general

Proveer un documento que abarque los elementos básicos del proceso administrativo para fortalecer el funcionamiento de la empresa cafetalera que contribuya, al mejoramiento de la administración general

b. Objetivos específicos

1. Crear la filosofía organizacional para que sea compartida con todos los miembros de la empresa.
2. Establecer y describir las actividades de los trabajadores de la empresa cafetalera IBIZA
3. Proporcionar instrumentos administrativos que sirvan de apoyo para mejorar el desarrollo de las actividades.

C. Alcances y Limitaciones del Modelo:

a. Alcances:

Con la implementación del Modelo Administrativo propuesto, se pretende alcanzar lo siguiente:

1. Facilitar el desarrollo de las funciones administrativas que realiza la empresa cafetalera Ibiza.
2. Utilizar oportunamente los recursos con los cuales Ibiza desarrolla las actividades, con la finalidad de minimizar tiempo y esfuerzo.

3. Promulgar entre los distintos miembros de la empresa los aspectos administrativos más importantes con el propósito de lograr los objetivos empresariales.

b. Limitaciones:

1. Existen ciertas limitaciones que pueden dificultar el uso del modelo propuesto, entre las cuales se detallan:
2. No brindarle la debida importancia, a la aplicación del modelo administrativo sin antes conocer los beneficios a lograr.
3. Carecer de los recursos económicos necesarios para la implementación del Modelo Administrativo en un período determinado.
4. Que el personal encargado de poner en marcha el modelo administrativo no lo lleve a cabo, debido a la oposición al cambio.

D. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta detalla las cuatro etapas del proceso administrativo y los elementos que lo conforman, con el propósito de fortalecer la administración de la empresa cafetalera IBIZA; además de ayudar a tener un mayor control de todos sus recursos con la finalidad de optimizar las actividades que realiza el equipo de trabajo.

E. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO

a. PLANEACIÓN

En esta etapa se presenta la planeación que es la primera función administrativa y que sirve de base para las demás funciones, permite proponer objetivos para poder alcanzarlos.

1. Planeación Administrativa.

Esta fase es fundamental para el buen desempeño de todas las actividades a realizar dentro de la empresa, debido que a través de los distintos planes administrativos se presentan los medios que contribuirán a alcanzar los objetivos establecidos:

Se propone el siguiente plan estratégico ver anexo: **A)**

2. Misión

La siguiente es la Misión que se propone

Somos la empresa cafetalera con los mejores estándares de calidad en la producción, procesamiento y venta de café, desde la selección del mejor grano, las mejores condiciones de almacenamiento y los tuestes más finos, manteniendo el aroma y frescura que el cliente espera.

3. Visión

La siguiente es la Visión que se propone

Ser una de las mejores productoras de café en el municipio de La Palma, destacada por la calidad de sus productos y la excelencia en el servicio al cliente, para que salvadoreños y extranjeros disfruten de un café fresco y de calidad.

4. Objetivos.

Toda empresa, para su crecimiento y desarrollo debe contar con objetivos claros y definidos que la guíen hacia la optimización de los recursos disponibles y a través de los cuales alcance el éxito propuesto. En relación a lo anterior, se proponen los siguientes objetivos:

4.1 Objetivos

- i. Contar con un sistema de control de procesos administrativos.
- ii. Implementar un mecanismo actualizado de ingresos y gastos
- iii. Formar colaboradores que trabajen por la misión de la empresa, entendiendo que ésta es totalmente compartida con ellos.
- iv. Mantener la variedad de productos disponibles en el mercado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- v. Disminuir los costos de producción a través de la mejora de procesos.
- vi. Incrementar las ventas a través de la innovación de nuevos productos

5. Políticas Administrativas

Éstas consisten en guías o lineamientos de carácter general que canalizan el pensamiento y la acción de la conducta del personal de una empresa hacia los resultados esperados. De acuerdo a lo anterior se proponen las siguientes políticas:

5.1 Políticas enfocadas en la etapa de la Planeación:

- i.** La misión y visión de la empresa estarán en un lugar visible de manera que pueda ser compartida a todo el personal.
- ii.** Se efectuarán dos reuniones al mes incluyendo a todo el personal para poder analizar los resultados y compararlos con los objetivos previamente establecidos.
- iii.** La selección del recurso humano tanto para las áreas administrativas como operativas, se efectuará tomando como base el conocimiento técnico y experiencia laboral.
- iv.** Los trabajadores deben tener bien claro los valores empresariales y aplicarlos en cada una de las actividades.

5.2 Políticas enfocadas en la etapa de la Organización:

- i.** El organigrama estará en un lugar que sea visible a todos los miembros de la empresa desde la gerencia hasta áreas operativas.
- ii.** El manual de Organización será entregado a los miembros de la empresa según las actividades que se desempeñen, como una guía para conocimiento de cada una de sus responsabilidades.
- iii.** Las actividades y recursos de la empresa, serán coordinados por el gerente y supervisora para facilitar el trabajo y lograr la eficiencia.

7.3. Políticas enfocadas en la etapa de la Dirección:

- i.** La toma de decisiones le corresponde al gerente general.
- ii.** En las reuniones mensuales se hará retroalimentación y reconocimiento del trabajo desempeñado.
- iii.** Se informará a la supervisora cualquier dificultad o problema que se le presente y que le impida la realización de las actividades.

7.4. Políticas enfocadas en la etapa del Control:

- i. Se garantizará un control detallado de las ventas diarias generadas en una plantilla de Excel.
- ii. El efectivo destinado para imprevistos o gastos diarios que no representen grandes sumas de dinero, será de \$200.00 y la caja chica se liquidará cuando se haya gastado el 70% de dicho monto.
- iii. Se llevará un inventario de productos terminados de manera mensual.

8 Valores Empresariales

Se proponen los siguientes Valores Empresariales

- i Calidad:** Este punto radica desde la perfección en la siembra del café, la cosecha, la selección, el tueste y el empaque hasta la innovación en la ejecución de los productos para que el cliente siempre tenga lo mejor.
- ii Trabajo en Equipo:** Obteniendo lo mejor de cada persona a favor de la empresa y mejorando constantemente.
- iii Excelencia:** Búsqueda de la mejora continua, siendo reconocidos a nivel nacional como expertos en la siembra, procesamiento y venta de café.
- iv Respeto:** Considerar a otros y sus ideas, sin dañar su dignidad.
- v Autocrítica** Para nuestro equipo de trabajo es importante tener la capacidad de analizar, cada cierto tiempo, las actividades y resultados que está presentando la cafetalera es una manera de evaluar nuestras fortalezas y debilidades.
- vi Disciplina** Ser disciplinado para nuestra cafetalera significa llegar con puntualidad a las actividades que nos corresponden seguir las normas, ser proactivo, proponerse alcanzar objetivos.
- vii Constancia** A través de la constancia y la perseverancia se busca el cumplimiento de objetivos; y estos se cumple trabajando arduamente y superando dificultades que se presenten en el camino hacia el logro de dichos objetivos.
- viii Integridad** Ser una empresa cafetalera integral; honesta con sus clientes, proveedores y sobre todo con sus trabajadores.

- ix. **Lealtad.** Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad.
- x. **Responsabilidad.** Para nosotros como empresa es de suma importancia cuidar del medio ambiente no solo buscar el beneficio económico de ella.

9. Estrategias.

Con el propósito de orientar el rumbo de los esfuerzos y recursos de una empresa, se debe contar con estrategias a corto, mediano y largo plazo con base a las necesidades actuales y futuras, apegándose a lo planeado por la gerencia.

Por lo que se propone a la empresa cafetalera Ibiza las siguientes estrategias:

- i. **Crecimiento empresarial:** consiste en aumentar la operación de la empresa, a través de la creación de una cafetería, en la cual se pueda ofrecer todas las variedades de café que produce Ibiza, esta estaría ubicada en el centro del municipio de La Palma del departamento de Chalatenango la cual permitirá generar nuevos clientes, aprovechando al turista nacional y extranjero.
- ii. **El desarrollo de nuevos productos:** Consiste en el aumento de las ventas a través de la creación de nuevos productos, Ibiza podría producir, por ejemplo, postres o bocadillos hechos a base de café los cuales podrían ser ofrecidos a los clientes en la nueva cafetería.
- iii. **Nunca dejar de Formarse:** Esta estrategia consiste en no dejar de lado la formación (capacitación), invertir en esta área hará que todos los miembros de la empresa estén un paso adelante, los resultados dejarán una ventaja competitiva.
- iv. **Contar con una página WEB:** Para promocionar y comunicar la marca es necesario contar con un sitio web, a través de esta, los clientes podrán tener una referencia previa sobre los productos que ofrece Ibiza, además de la ubicación, variedades de productos, precios, clientes y experiencia, lo que permitirá un mejor acercamiento con los clientes, mayor confianza e incremento de las vent

10. Cronograma de calendarización general de actividades

EMPRESA CAFETALERA IBIZA
CALENDARIZACIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES
PRIMER SEMESTRE 2021

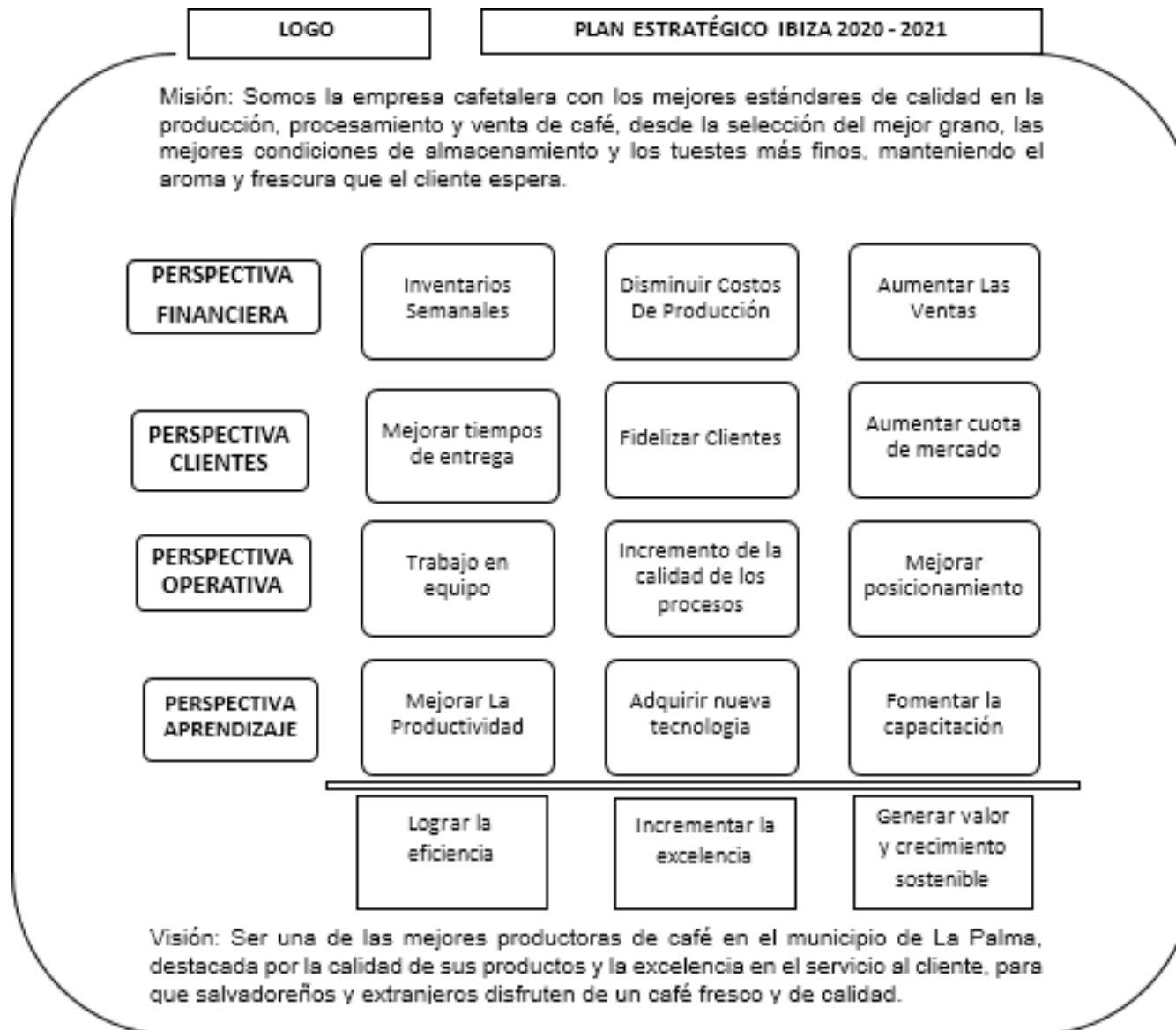
No	Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Recolección y selección de la semilla						
2	Manejo de tejido						
3	Aplicaciones de foliares, se fumiga para controlar algunas deficiencia de las plantas						
4	Siembra y preparación de suelos						
5	Aplicación de abono						
6	Mantenimiento de la maquinaria						
7	Venta de máquina procesadora de café						
8	Capacitación al personal externo						

EMPRESA CAFETALERA IBIZA
CALENDARIZACIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES
SEGUNDO SEMESTRE 2021

No	Actividades	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
9	Aplicación de abono						
10	Pago de préstamo anual con (plazo de tres años)						
11	Pago de letra préstamo para construcción con (plazo de cuatro años)						
12	Poda de sombra y limpieza para evitar reproducción de plagas.						
13	Preparar patios, camas y secadoras, y vías de acceso a la plantación.						
14	Corta del café						
15	Mantenimiento de la maquinaria						
16	Venta de máquina procesadora de café						
17	Capacitación al personal externo						

Nota: se realizará por el Gerente General

A. Plan Estratégico Para La Empresa Cafetalera Ibiza



11. Capacitación

Es necesario que cuando se busca introducir una nueva forma de trabajo, se informe al personal de la mejor manera, explicando cuáles serán las nuevas actividades y procedimientos a ejecutar, de tal manera que se obtengan los resultados esperados.

El propósito que tiene este plan es potenciar los conocimientos del personal que labora en Ibiza para que puedan optimizar los recursos, generar una cultura de trabajo en equipo y sobre todo elaborar productos de calidad.

11.1. Objetivo

11.2. Objetivo general

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades asumidas en el puesto de trabajo, modificar procesos para contribuir al área administrativa y que los miembros de la empresa puedan potenciar su conocimiento e impactar en los resultados.

11.3. Objetivos específicos.

- i. Disponer de un equipo de facilitadores que proporcionen cada una de las temáticas de manera efectiva.
- ii. Dar el respectivo seguimiento para la implementación de la propuesta.
- iii. Detallar los recursos materiales y financieros a utilizar en la capacitación.

11.4. Características del plan de capacitación

El plan de capacitación se desarrollará en el periodo de un mes la cual se impartirá en 2 sesiones, se impartirá primeramente a la gerencia y luego al personal relacionado con procesos administrativos, se brindará el conocimiento teórico y práctico.

11.5. Personal a capacitar

Se considera que para que el modelo administrativo se desarrolle de la mejor manera se debe contar con el siguiente personal.

GERENTE: 1

SUPERVISORA: 1

PERSONAL OPERATIVO: 4

11.6. Recursos materiales


No.	Descripción	Cantidad	Precio por unidad	Total
1	Papel bond resma	1	\$3.5	\$3.50
2	Plumón # 500	4	\$1.25	\$5.00
3	Plumón #90	4	\$1.25	\$5.00
4	Lapiceros	10	\$0.25	\$2.50
5	Alquiler de cañón	1	\$10	\$10.00
6	Portafolio	1	\$25.00	\$25.00
7	Pliegos de papel bond	15	\$0.15	\$2.25
8	Tirro	1	\$0.80	\$0.80
9	Cinta adhesiva	1	\$0.80	\$0.80
TOTAL				\$54.85

Nota: la capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de Ibiza en el salón de recepción. Este será impartido por el grupo investigador

11.7. Equipo facilitador

Ibiza debe considerar a los tres facilitadores especialistas en la temática, de preferencia el equipo investigador que ha diseñado el Modelo Administrativo para fortalecer el funcionamiento de la empresa.

11.8. Plan de capacitación

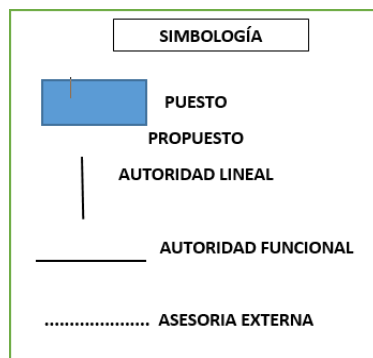
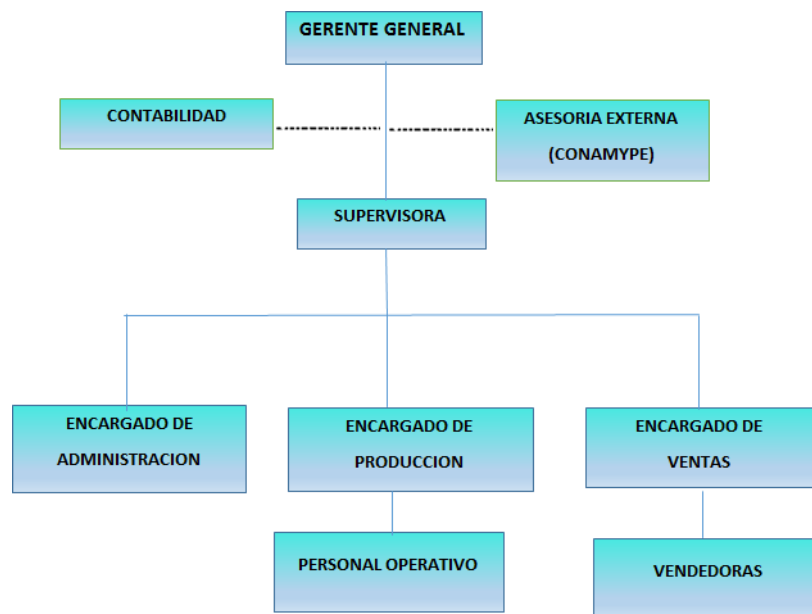
CAFETALERA IBIZA			
MÓDULO: CONTROLES ADMINISTRATIVOS			
OBJETIVO: Preparar a los trabajadores para la ejecución eficiente de los diferentes controles elaborados para una adecuada administración y que los miembros de la empresa puedan potenciar su conocimiento e impactar en los resultados.			
Facilitador de la Capacitación: Equipo de Investigación			
Duración del Módulo: 4 Horas		Día: Sábado	
Personal a Capacitar: Gerente, Supervisora y Personal Operativo Hora: 8:00 am			
Temario:			
1. Importancia de llevar controles			
2. Explicar como llenar cada uno de los cuadros			
3. Enseñar a llenar una planilla de salarios con sus debidas retenciones de ley.			
4. Dar a conocer los beneficios de motivar a los trabajadores			
5. Elementos que contribuyen a mejorar la adecuada administración de la cafetalera			
6. Importancia de poseer clara la filosofía de la empresa			
METODOLOGÍA	REFRIGERIO		EQUIPO Y MATERIALES
Presentación	Sándwich	\$ 3.00	Salón de recepción de Ibiza
Desarrollo de la temática	Jugo de naranja	\$ 6.00	Mobiliario óptimo
Receso de 15 minutos	Agua	\$ 6.00	Equipo audiovisual
Reanudar la temática	Galletas	\$ 2.00	Papelaría y útiles
Dinámica	Total Refrigerio	\$ 17.00	Total Materiales
Preguntas y repuestas			y Equipo
Conclusiones			\$ 54.85
Evaluar el aprendizaje			
INVERSIÓN			
Inversión de la Capacitación		\$	71.85
TOTAL DE MÓDULO		\$	71.85

b. ORGANIZACIÓN

La estructura organizativa es la etapa de suma importancia dentro de la empresa ya que representa de forma gráfica la jerarquía y responsabilidades de cada uno de los colaboradores que desempeñan diferentes actividades en la cafetalera IBIZA.

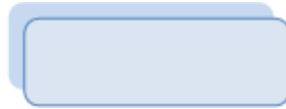
1. Organigrama

Propuesto para la Empresa Cafetalera Ibiza



SIMBOLOGÍA DE ORGANIGRAMA.

Entegramas: Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción.



Líneas de autoridad o dependencia jerárquica: Son aquellas que relacionan jerárquicamente a los entegramas. Se identifican visualmente ya que éstas son líneas llenas y en dirección vertical.



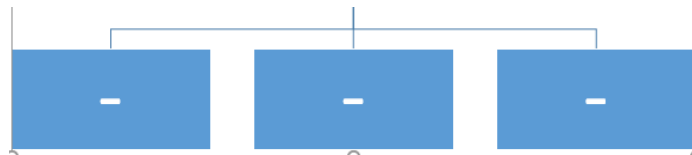
Líneas de dependencia funcional: Son aquellas que relacionan funcionalmente (por función o tarea que desempeña) los entegramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.



Líneas discontinuas: son aquellas que indican relaciones de coordinación, y algunos las utilizan para señalar las relaciones funcionales.



Encargado: Después de haber establecido los niveles jerárquicos, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrá que desarrollarse en cada puesto, para ello se elaborarán los Manuales Administrativos que servirán como guía a cada trabajador sobre las funciones que debe desempeñar dentro de la organización.



2. Manual de bienvenida

Es una guía breve para nuevos trabajadores con información muy útil sobre la empresa a la que se incorporan y su objetivo principal es facilitar una rápida adaptación a la empresa.

i. Manual de bienvenida Propuesto para la Empresa Cafetalera Ibiza

El presente manual ha sido elaborado como una guía de referencia que ayuda a que el trabajador se integre, sea más productivo, se reduzcan los malos entendidos y, por tanto, beneficia tanto el personal como a la empresa.

CAFETALERA IBIZA

MANUAL DE BIENVENIDA 2020

EMPRESA CAFETALERA IBIZA

PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y VENTA DE CAFÉ, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE LA PALMA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	80
B. MISIÓN... ..	81
C. VISIÓN	81
D. VALORES	81
E. PRODUCTO DE IBIZA	82
F. REGLAS	83
G. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	84
H. PERFILES DE PUESTOS	85
I. ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES.....	86

INTRODUCCIÓN



Este manual ha sido elaborado pensando en el personal nuevo que se integra a este equipo de trabajo de la empresa cafetalera Ibiza, tiene la finalidad de que el nuevo trabajador conozca la empresa en donde labora, ya que es importante que su conocimiento y nuestro compromiso con los clientes, sean el punto de partida para que se sienta parte de la empresa y posea las bases para el adecuado desempeño de tu trabajo, desde ahora y durante su estancia, el personal adquiere el compromiso de cumplir con sus funciones laborales y desarrollar su máximo esfuerzo, para que, se logre un eficiente desempeño de las actividades y el óptimo desarrollo personal en esta empresa, de esta manera esperamos que se sienta motivado y con energía, que lea con atención y por completo este manual.

A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Ibiza nace en el año 2014 como una forma de emprendimiento familiar, años atrás los esposos Murcia se habían desempeñado como trabajadores cafetaleros adquiriendo una amplia experiencia, poco tiempo después tuvieron la oportunidad de especializarse en el área del café por medio de capacitaciones impartidas por instituciones nacionales y extranjeras, lo cual los motivo a crear un modelo de negocio, indicando sus operación en el año 2014, siendo las instalaciones la vivienda de los mismos, la familia contaba con un par de manzanas de terreno y con muchos deseos de superación, pero no se podía dejar de lado los costos, ya que las maquinarias para el procesamiento de café tienen un costo muy elevado, en ese momento el sr Carlos Murcia decide elaborar su propia maquina procesadora de café resultando todo un éxito. Poco a poco Ibiza ha ido creciendo, con apoyo de financiamientos y la fidelidad de sus clientes. La cafetalera se encuentra ubicada en Km 78, Carretera Troncal del Norte (600 mts., desvió El Relleno), Caserío el Zarzal, Municipio La Palma, Departamento de Chalatenango, siendo este uno de los lugares salvadoreños reconocido por la producción de café. Ibiza planea aperturar una cafetería para el año 2021 siempre en esa zona.

B. MISIÓN

Somos la empresa cafetalera con los mejores estándares de calidad en la producción, procesamiento y venta de café, desde la selección del mejor grano, las mejores condiciones de almacenamiento y los tuestes más finos, manteniendo el aroma y frescura que el cliente espera.

C. VISIÓN

Ser una de las mejores productoras de café en el municipio de La Palma, destacada por la calidad de sus productos y la excelencia en el servicio al cliente, para que salvadoreños y extranjeros disfruten de un café fresco y de calidad.

D. VALORES

- 1. Calidad:** Este punto radica desde la perfección en la siembra del café, la cosecha, la selección, el tueste y el empaque hasta la innovación en la ejecución de los productos para que el cliente siempre tenga lo mejor.
- 2. Trabajo en Equipo:** Obteniendo lo mejor de cada persona a favor de la empresa y mejorando constantemente.
- 3. Excelencia:** Búsqueda de la mejora continua, siendo reconocidos a nivel nacional como expertos en la siembra, procesamiento y venta de café.
- 4. Respeto:** Considerar a otros y sus ideas, sin dañar su dignidad.
- 5. Autocrítica** Para nuestro equipo de trabajo es importante tener la capacidad de analizar, cada cierto tiempo, las actividades y resultados que está presentando la cafetalera es una manera de evaluar nuestras fortalezas y debilidades.
- 6. Disciplina** Ser disciplinado para nuestra cafetalera significa llegar con puntualidad a las actividades que nos corresponden seguir las normas, ser proactivo, proponerse alcanzar objetivos.

CAFETALERA IBIZA MANUAL DE BIENVENIDA

7. **Constancia** A través de la constancia y la perseverancia se busca el cumplimiento de objetivos; y estos se cumple trabajando arduamente y superando dificultades que se presenten en el camino hacia el logro de dichos objetivos.
8. **Integridad** Ser una empresa cafetalera integral; honesta con sus clientes, proveedores y sobre todo con sus trabajadores.
9. **Lealtad.** Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad.
10. **Responsabilidad.** Para nosotros como empresa es de suma importancia cuidar del medio ambiente no solo buscar el beneficio económico de ella.

E. PRODUCTOS DE IBIZA

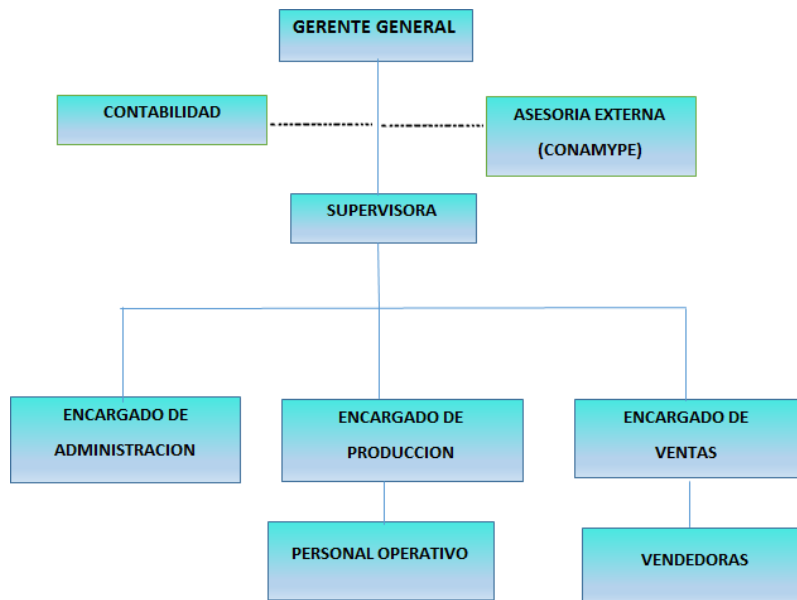
	<p>Galletas de café 6 unidades Precio de venta \$ 1.00</p>		<p>Licor de café Contenido 750 ml Precio de venta \$ 12.00</p>
	<p>Café oro Contenido de 400 g Precio de venta \$ 3.50</p>		

F. REGLAS

1. Se prohíbe la portación de todo tipo de arma de fuego durante el desempeño de las labores
2. Se presentarán acciones disciplinarias a cualquier trabajador que se presente a laborar en estado de ebriedad, bajo los efectos de alguna droga ilegal, que agrede física o verbalmente algún compañero de trabajo, jefatura o cliente.
3. Cumplir con el horario de trabajo que se ha establecido en la empresa
4. No se permite fumar dentro de las instalaciones.
5. El personal es responsable del material y equipo que se le fue asignado, en caso de extravío o mal uso, se procederá a realizar el descuento por el monto que resulta de la restauración o reposición de estos.
6. Se prohíbe el abandono del puesto de trabajo sin previo aviso ni causa justificada.

G. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El diagrama que se presenta a continuación contiene las relaciones jerárquicas de la empresa, la finalidad de este es presentar de manera organizada las dependencias de mando y las relaciones de comunicación de cada puesto de trabajo, como una orientación en caso de requerir o entregar información sobre las actividades que desempeña cada trabajador.



H. PERFILES DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	RESPONSABILIDADES
GERENTE	Administrar, coordinar, y supervisar todos los recursos de la empresa (materiales, humanos y financieros) para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.
SUPERVISORA	Coordinar y supervisar todas las actividades llevadas a cabo por los encargados, ya debe estar al tanto del movimiento en cada una de estas dependencias para procurar el buen desarrollo de las actividades de la empresa y contar con la información necesaria para rendir reporte gerente.
ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN	Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos y contables que rigen el funcionamiento interno de la organización.
ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	Organizar y controlar el proceso de producción de la empresa. También debe asegurar que los productos se realicen con las especificaciones correctas, estén listos a tiempo y dentro del presupuesto establecido.
ENCARGADO DE VENTAS	Planificar y organizar el trabajo de un equipo de vendedores, sin salirse de un presupuesto acordado. establecen los objetivos de ventas para el equipo y evalúan los logros de los agentes comerciales
VENDEDOR/A	Comercializar los productos, agrandar la cartera de clientes, logro de metas de ventas, contribuir al crecimiento de la empresa.

I. ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES

Todos los trabajadores que prestan sus servicios en la en la empresa cafetalera Ibiza conforman un grupo de trabajo, el cual tiene derechos y obligaciones, por lo cual te invitamos a conocerlos.

1. Los trabajadores tienen derecho a recibir su salario puntualmente según lo pactado, es deber de la empresa asegurar el cumplimiento de esto.
2. Los trabajadores tienen la obligación de presentarse puntualmente a sus labores y cumplir a cabalidad su horario de trabajo.
3. Los trabajadores tienen derecho a que se les otorgue capacitación y adiestramiento, lo cual implica que tienen la obligación de asistir puntualmente y participar activamente en las actividades de capacitación a las que sean convocados.
4. Los trabajadores están comprometidos para participar en los procesos de mejoramiento de la calidad y productividad.
5. En caso de enfermedad e inasistencia, el trabajador debe dar aviso de su ausencia a su jefe inmediato, dentro de las primeras horas de labores, y presentar dentro de los primeros 3 días siguientes a la reanudación, la incapacidad o justificación correspondiente.
6. Cuando un trabajador desee dar por terminada la relación laboral, deberá darlo a conocer a su jefe inmediato con 15 días de anticipación.
7. Al dar por terminada la relación laboral, el trabajador debe hacer entrega formal de los documentos, objetos, fondos y valores que tenga a su cargo, debiendo elaborar y firmar las actas de entrega-recepción correspondiente.

c. DIRECCIÓN

En esta parte del modelo administrativo se propone los siguientes puntos, importantes para continuar con la mejora de la administración de la empresa cafetalera Ibiza

1. Comunicación

- i.** Reuniones de 15 a 20 minutos diarias para exponer algunas deficiencias del personal en general y así darles la oportunidad a los colaboradores de exponer su opinión sobre algún aspecto relacionado con las tareas cotidianas.
- ii.** Desarrollar un entorno de trabajo agradable, poniendo a su disposición las condiciones ambientales necesarias y las herramientas adecuadas para la realización de su trabajo.
- iii.** Evitar contratar trabajadores con mal carácter y conflictivos para mantener un excelente equipo de trabajo.
- iv.** Darle a conocer a los trabajadores de la misión, visión y de los objetivos o estas que esta tenga.
- v.** Informar a la supervisora en el momento oportuno cualquier dificultad o problema que se le presente y que le impida la realización de las actividades.
- vi.** Hacer del conocimiento de los trabajadores de los logros alcanzados por la empresa cafetalera.
- vii.** Promover la comunicación en las diferentes áreas de la empresa por medio de convivios, por ejemplo: celebraciones de cumpleaños o fechas especiales.
- viii.** Fomentar el respeto entre los trabajadores y sus respectivas jefaturas.

- ix. Promover información pertinente para la toma de decisiones.
- x. Dar la información necesaria y oportuna a los trabajadores para que realicen bien sus tareas o actividades.

2. Motivación

La motivación es una herramienta esencial para obtener una productividad por parte de los colaboradores a continuación se presentan algunas ideas para motivar a los trabajadores a realizar de la mejor manera sus actividades y fomentar un mayor compromiso con la empresa.

- i. Celebrarle el cumpleaños a cada uno de los trabajadores.
- ii. Comprar un refrigerio saludable a los trabajadores.
- iii. Delegar responsabilidades, esto incrementará la motivación de los trabajadores
- iv. Alabar el trabajo del equipo, valorar el empeño que dedican a cada tarea.
- v. Reconocer los logros de cada persona delante del resto del equipo e invitar a que sus compañeros hagan lo mismo.
- vi. Preparar salidas con actividades recreativas en las cuales puedan distraerse de las tareas del día a día.
- vii. Dar comisión a los vendedores por metas alcanzadas.
- viii. Conversar con cada uno de los trabajadores y mostrar verdadero interés por su bienestar.

3. Liderazgo

Se propone que el gerente general posea o desarrolle las características de líder, entre esas pueden ser:

- i. Buena capacidad de comunicación
- ii. Buena capacidad de motivación del equipo
- iii. Entusiasmo
- iv. Capacidad de resolución de problemas o alguna dificultad que se presente

- v. Organización y capacidad para gestionar los recursos
- vi. Visión de futuro
- vii. Capacidad de negociación
- viii. Disciplina
- ix. Escucha activa
- x. Honestidad
- xi. Capacidad para tomar decisiones
- xii. Buena imagen

Beneficios que se obtendrá con un líder empresarial

1. Mejora el rendimiento de la empresa
2. Se obtendrán los objetivos a corto, medio y largo plazo
3. Mantendrá a los trabajadores contentos y motivados
4. Se favorecerá el trabajo en equipo
5. Aumentará las ventas de la empresa
6. Incrementará los beneficios de la empresa cafetalera
7. Mejorará el clima organizacional de la empresa
8. Mejorará la competitividad de la empresa

d. CONTROL

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, esto implica que el gerente de Ibiza debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas, es importante aplicar el control ya que a través de él se pueden alcanzar los niveles máximos de productividad de los recursos de la empresa en general; es por ello que se darán a conocer herramientas que serán de ayuda para la cafetalera Ibiza a mejorar su organización.

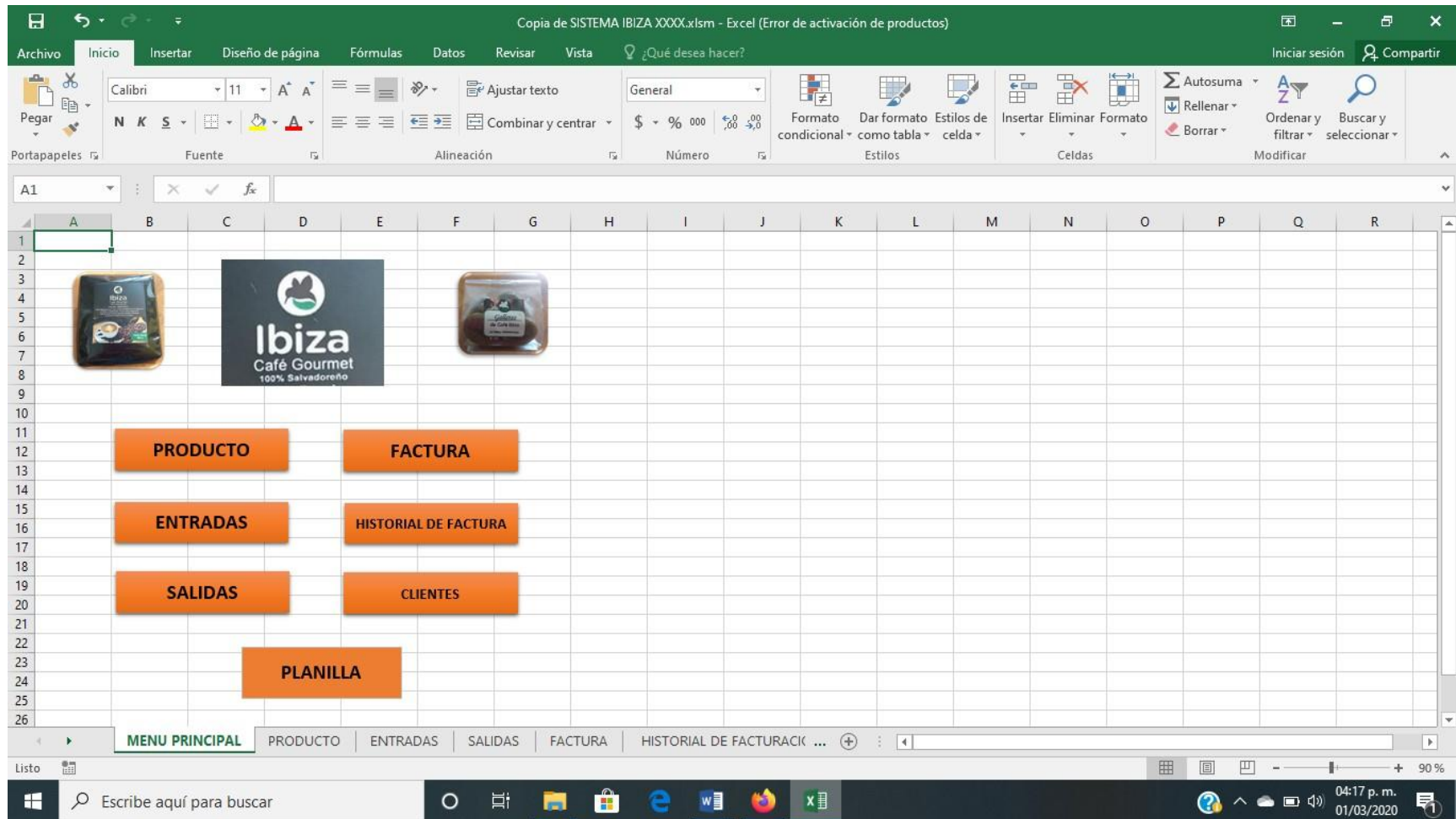
En toda empresa los controles son parte primordiales del proceso administrativo, por lo que se ha desarrollado un sistema en Excel en el cual se podrá controlar la las ventas y la disponibilidad de productos:

A. Propuesta de sistema de control administrativo (formato Excel)

B. Menú principal.

En esta hoja principal se muestra el detalle de los apartados que contiene el pequeño sistema.

FIGURA: 1



i. Producto

Esta hoja de Excel mostrará la cantidad de cada producto que hay en existencia el cual puede ser vendido.

FIGURA:

CODIGO	PRODUCTO	PROVEEDOR	CANTIDAD	ENTRADAS	SALIDAS	PRECIO DE COMPRAS	% PORCENTAJE	PRECIO DE VENTA	GANANCIA
1	CAFÉ ORO	IBIZA	24	25	1	\$ 3.00	67%	\$ 5.01	\$ 2.01
2	LICOR DE CAFÉ	IBIZA	4	5	1	\$ 8.00	50%	\$ 12.00	\$ 4.00
3	GALLETAS	IBIZA	-1	0	1	\$ 0.70	43%	\$ 1.00	\$ 0.30
5			0	0	0			\$ -	\$ -
6			0	0	0			\$ -	\$ -
7			0	0	0			\$ -	\$ -
8			0	0	0			\$ -	\$ -
9			0	0	0			\$ -	\$ -
10			0	0	0			\$ -	\$ -
11			0	0	0			\$ -	\$ -
12			0	0	0			\$ -	\$ -
13			0	0	0			\$ -	\$ -
14			0	0	0			\$ -	\$ -
15			0	0	0			\$ -	\$ -
16			0	0	0			\$ -	\$ -
17			0	0	0			\$ -	\$ -
18			0	0	0			\$ -	\$ -
19			0	0	0			\$ -	\$ -
20			0	0	0			\$ -	\$ -

Indicaciones

Paso 1: Ingresar al sistema

Paso 2: Ir al menú principal

Paso 3: Ingresar al botón “producto”

Paso 4: Se retroalimenta al ingresar nuevo producto en la hoja de entrada

Paso 5: Para salir de esta hoja se da clip al botón menú principal

Entradas

En este apartado se ingresará todo el producto terminado en cual ya podrá ser vendido, a su vez este cuadro irá retroalimentando y actualizando la hoja de producto.

FIGURA: 3

The image shows a screenshot of the Microsoft Excel application interface. The title bar indicates the file name is "Copia de SISTEMA IBIZA XXXX.xlsm - Excel (Error de activación de productos)". The ribbon is set to the "Inicio" (Home) tab, with the "Fuente" (Font) group selected. The active cell is A1, containing the text "FECHA".

The spreadsheet data is as follows:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	FECHA	CÓDIGO	PRODUCTO	CANTIDAD									
2	23/02/2020	1.0	CAFÉ ORO	25									
3	24/02/2020	2.0	LICOR DE CAFÉ	5									
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													

A dark blue button labeled "MENU PRINCIPAL" is positioned over the spreadsheet area, centered between columns F and G, and rows 2 and 3.

The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the search bar containing "Escribe aquí para buscar", several application icons, and the system tray displaying the time "04:18 p. m." and date "01/03/2020".

Indicaciones

Paso 1: Ingresar al sistema

Paso 2: Ir al menú principal

Paso 3: Ingresar al botón “entradas”

Paso 4: Digitar el producto terminado, el cual automáticamente aparecerá en la hoja de producto.

Paso 5: Para salir de esta hoja se da clip al botón menú principal

ii. Salidas

En la presente hoja de excel se mostrará todo aquel producto que ha sido vendido y que se ha facturado en la plantilla factura.

FIGURA: 4

The screenshot displays the Microsoft Excel interface with a spreadsheet titled 'Copia de SISTEMA IBIZA XXXX.xlsm - Excel (Error de activación de productos)'. The ribbon is set to 'Inicio' (Home). The spreadsheet contains a table with the following data:

FECHA	CÓDIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	TOTAL DE VENTA	GANANCIA	FORMA DE PAGO
23/02/2020	1	CAFÉ ORO	1	5.01	3	5.01	2.01	EFFECTIVO
23/02/2020	2	LICOR DE CAFÉ	1	12	8	12	4	EFFECTIVO
23/02/2020	3	GALLETAS	1	1.001	0.7	1.001	0.301	EFFECTIVO

A blue button labeled 'MENU PRINCIPAL' is positioned in the right side of the spreadsheet area, overlapping columns J and K.

The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the search bar containing 'Escribe aquí para buscar', several application icons, and the system tray displaying the time '04:20 p. m.' and date '01/03/2020'.

Indicaciones

Paso 1: Ingresar al sistema

Paso 2: Ir al menú principal

Paso 3: Ingresar al botón “salidas”

Paso 4: Automáticamente esta hoja muestra el producto que ha sido facturado

Paso 5: Para salir de esta hoja se da clip al botón menú principal

iii. Factura

Acá al ingresar el NIT de cliente de forma automática aparecen los datos (nombre o razón social del cliente, dirección y teléfono); luego por código aparecerá la descripción del producto y el precio de venta que este tiene previamente establecido en el cuadro de producto, la cantidad se digita acorde y automáticamente se realizan las operaciones.

FIGURA: 5

The image shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'Copia de SISTEMA IBIZA XXXX.xlsm - Excel (Error de activación de productos)'. The spreadsheet is used for generating coffee invoices. It features a header section with the company logo 'Ibiza Café Guatemalteco', name 'CAFETALERA IBIZA LA PALMA CHALATENAGO', and NIT '0412-160256-132-5'. The invoice details include 'N° DE FACTURA: 3' and 'FECHA: 23/02/2020'. A 'CLIENTE' section lists 'NIT: 0614-220189-101-3', 'DIRECCIÓN: LA PALMA, CHALATENANGO', and 'NOMBRE/RAZÓN SOCIAL: CAFETERIA LA PALMA'. The 'FORMA DE PAGO' is 'EFECTIVO'. A table of products is shown with columns for 'CÓDIGO', 'PRODUCTO', 'CANTIDAD', 'PRECIO', and 'TOTAL'. The table contains one row for 'CAFÉ ORO' with a quantity of 1, a price of \$ 5.01, and a total of \$ 5.01. Summary rows include 'TOTAL PRODUCTOS' (1), 'SUB TOTAL: \$ 5.01', 'IVA 13% \$ 0.65', and 'TOTAL \$ 5.66'. The spreadsheet also has several floating buttons: 'MENU PRINCIPAL', 'GUARDAR FACTURA', and 'NUEVA FACTURA'. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with the time '04:24 p. m. 01/03/2020' and a search bar.

CLIENTE		DIRECCIÓN:		LA PALMA, CHALATENANGO	
NIT: 0614-220189-101-3		TEL: 2304-3000			
NOMBRE/RAZÓN SOCIAL: CAFETERIA LA PALMA		FORMA DE PAGO:		EFECTIVO	
CÓDIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	
1	CAFÉ ORO	1	\$ 5.01	\$ 5.01	
			\$ -	\$ -	
			\$ -	\$ -	
			\$ -	\$ -	
			\$ -	\$ -	
			\$ -	\$ -	
			\$ -	\$ -	
			\$ -	\$ -	
			\$ -	\$ -	
			\$ -	\$ -	
			\$ -	\$ -	
TOTAL PRODUCTOS		1	SUB TOTAL:	\$ 5.01	
RECIBI CONFORME:			IVA 13%	\$ 0.65	
			TOTAL	\$ 5.66	

Indicaciones

Paso 1: Ingresar al sistema

Paso 2: Ir al menú principal

Paso 3: Ingresar al botón “factura”

Paso 4: Se da clip en nueva factura y cambia el correlativo

Paso 5: Realizar la factura

Paso 6: Guardar factura

Paso 7: Imprimir factura

Paso 6: Para salir de esta hoja se da clip al botón menú principal

iv. Registro de facturas

Esta hoja de excel registrará cada una de las facturas realizadas con su respectivo correlativo, al darle guardar a la factura de forma automática se lleva un historial de las ventas.

FIGURA:6

Copia de SISTEMA IBIZA XXXX.xlsm - Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Iniciar sesión Compartir

Calibri 11 A A Ajustar texto General

Pegar Fuente Alineación Número Estilos

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Modificar

K9

1																			
2	N° DE FACTURA:	1	MENU PRINCIPAL																
3	FECHA:	23/02/2020																	
4	CLIENTE																		
5	NIT:	0614-220189-101-3	DIRECCIÓN:	LA PALMA, CHALATENANGO															
6	NOMBRE/RAZÓN SOCIAL:	CAFETERIA LA PALMA	TEL:	2304-3000															
7				FORMA DE PAGO:	EFECTIVO														
8	CÓDIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL														
9	1	CAFÉ ORO	1	\$ 5.01	\$ 5.01														
10	2	LICOR DE CAFÉ	1	\$ 12.00	\$ 12.00														
11	3	GALLETAS	1	\$ 1.00	\$ 1.00														
12				\$ -	\$ -														
13				\$ -	\$ -														
14				\$ -	\$ -														
15				\$ -	\$ -														
16				\$ -	\$ -														
17				\$ -	\$ -														
18				\$ -	\$ -														
19				\$ -	\$ -														
20				\$ -	\$ -														
21	TOTAL PRODUCTOS			3	SUB TOTAL:	\$ 18.01													
22	RECIBI CONFORME:				IVA 13%:	\$ 2.34													
23					TOTAL	\$ 20.35													
24																			
25																			

PRODUCTO ENTRADAS SALIDAS FACTURA **HISTORIAL DE FACTURACIÓN** DATOS DE CLI ...

Listo

Escribe aquí para buscar

04:26 p. m. 01/03/2020

Indicaciones

Paso 1: Ingresar al sistema

Paso 2: Ir al menú principal

Paso 3: Ingresar al botón “Historial de factura”

Paso 4: Ver las facturas realizadas

Paso 5: Para salir de esta hoja se da clip al botón menú principal

v. Control de clientes

En este apartado se llevará un control de todos los clientes que posee la Cafetalera Ibiza, en el cual se ingresará Nit, Nombre o Razón social, Dirección y Teléfono.

FIGURA: 7

The screenshot displays the Microsoft Excel interface. The title bar shows the file name "Copia de SISTEMA IBIZA XXXX.xlsm - Excel (Error de activación de productos)". The ribbon is set to "Inicio" (Home), with the "Diseño" (Design) group selected. The active cell is A1, containing the text "NIT".

The spreadsheet contains a table with the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	NIT	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO							
2	0614-220189-101-3	CAFETERIA LA PALMA	LA PALMA, CHALATENANGO	2304-3000							
3	0614-120398-002-1	CAFETERIA EL BUEN GUSTO	TEJUTLA, CHALATENANGO	2398-2400							
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											

A dark blue button labeled "MENU PRINCIPAL" is positioned in cell F2. The bottom status bar shows the active sheet is "DATOS DE CLIENTES" and the system clock indicates 04:26 p. m. on 01/03/2020.

Indicaciones

Paso 1: Ingresar al sistema

Paso 2: Ir al menú principal

Paso 3: Ingresar al botón “Datos de clientes”

Paso 4: Ingresar los datos de cada cliente.

Paso 5: Para salir de esta hoja se da clip al botón menú principal

vi. Planilla

En esta hoja de Excel se llevará a cabo la planilla de salarios de cada trabajador, con su respectivo descuento según la ley.

FIGURA: 8

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	CÓDIGO	NOMBRES	APELLIDOS	PUESTO DE TRABAJO	FECHA INGRESO	SUELDO BASE	DESCUENTOS			TOTAL A PAGAR			
2							ANTICIPO	ISSS	AFP				
3	A11	PEDRO JOSE	AVELAR	TOSTADOR	02/05/2015	\$ 300.00		\$ 9.00	\$ 21.75	\$ 269.25			
4	L22	JUAN	LOPEZ	EMPACADOR	01/02/2016	\$ 300.00		\$ 9.00	\$ 21.75	\$ 269.25			
5	P33	TOMAS	PEREZ	TRILLADOR	15/04/2015	\$ 300.00		\$ 9.00	\$ 21.75	\$ 269.25			
6								\$ -	\$ -	\$ -			
7								\$ -	\$ -	\$ -			
8								\$ -	\$ -	\$ -			
9								\$ -	\$ -	\$ -			
10								\$ -	\$ -	\$ -			
11								\$ -	\$ -	\$ -			
12								\$ -	\$ -	\$ -			
13								\$ -	\$ -	\$ -			
14								\$ -	\$ -	\$ -			
15								\$ -	\$ -	\$ -			
16								\$ -	\$ -	\$ -			
17								\$ -	\$ -	\$ -			
18						\$ 900.00		\$ 27.00	\$ 65.25	\$ 807.75			
19													
20													
21													

MENU PRINCIPAL

Indicaciones

Paso 1: Ingresar al sistema

Paso 2: Ir al menú principal

Paso 3: Ingresar al botón “Planilla”

Paso 4: Retroalimentar el cuadro con los datos de los trabajadores y hacer los respectivos cambios según los sueldos de cada uno de ellos.

Paso 5: Para salir de esta hoja se da clip al botón menú principal

vii. Control de Ingresos y Gastos

Este tipo de control es de gran ayuda porque permite ver un resumen detallado de los ingresos diarios obtenidos por la cafetalera por las ventas realizadas y al final del mes analizar el total de ingreso de efectivo.

CUADRO: 3

EMPRESA CAFETALERA IBIZA				
CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS				
FECHA	CONCEPTO	INGRESO	GASTOS	SALDO ACTUAL
		TOTAL		

Indicaciones

Encabezado: Contiene el nombre de la cafetalera y el título del formato.

Fecha: El día que se realizó la operación

Concepto: Es donde se detalla el porqué del ingreso o egresos.

Ingreso: Descripción del porque hubo un ingreso de efectivo.

Egreso: Descripción del porque hubo un gasto.

Saldo actual: Es la suma de los ingresos obtenidos menos la resta de los egresos.

viii. Control de Caja Chica

Este control es de suma importancia que lo lleve la empresa cafetalera ya que le permitirá llevar registrados y controlados todos aquellos gastos pequeños que conlleva la operatividad de la empresa; se le debe asignar una suma de dinero que se debe reponer periódicamente una vez el 70% de dicho fondo ya se haya gastado.

Por tal razón le proponemos el siguiente formato

CUADRO: 4

EMPRESA CAFETALERA IBIZA						
CONTROL DE CAJA CHICA						
FECHA: _____				MONTO ASIGNADO: _____		
N°	FECHA	CONCEPTO	N° FACTURA	DEBE	HABER	SALDO
TOTALES						
RESPONSABLE: _____						

Indicaciones

Encabezado: Contiene el nombre de la cafetalera y el título del formato.

No.: Se refiere al número correlativo de la operación

Fecha: El día que se realizó la operación

Concepto: Es donde se detalla el porqué del gasto o compra.

No. Factura: Se refiere al número correlativo de la factura.

Debe: Salidas o egresos de efectivo por gastos.

Haber: Ingresos de efectivo

Saldo: Valor que se obtiene de la diferencia del debe menos el haber

Nota: El haber debe cuadrar entre el efectivo que se tiene en la caja chica con los comprobantes del gasto, esto facilitaría el arqueo de caja chica.

ix. Vale de Caja Chica

Este documento autoriza salida de efectivo, en el cual una persona indica por escrito haber recibido dinero para cancelar un bien o servicio.

VALE DE CAJA CHICA	
FECHA: _____	N°: _____
PARA EL USO DE: _____	

F. _____	F. _____
AUTORIZADO	RECIBIDO

Indicaciones

Encabezado: Título del formato

Fecha: El día, mes y año en el que se realizó la operación.

No.: Se refiere al número correlativo de la operación

Para el uso de: Especificación del porque la salida de efectivo.

Autorizado: Firma de la persona que entrega el efectivo.

Recibido: Firma de la persona que recibe el efectivo.

x. Comprobante de Gastos

El formato que se presenta a continuación es para documentar todos aquellos gastos que no se pueden justificar con factura u otro tipo de comprobante.

COMPROBANTE DE GASTOS	
FECHA: _____	N°: _____
PARA EL USO DE: _____	

F. _____	F. _____
AUTORIZADO	RECIBIDO

Indicaciones

Encabezado: Título del formato

Fecha: El día, mes y año en el que se realizó la operación.

No.: Se refiere al número correlativo de la operación

Para el uso de: Especificación del porque se realizó dicho gasto.

Autorizado: Firma de la persona que autorizó el gasto.

Recibido: Firma de la persona que realizó la compra.

xi. Control de Flujo de Efectivo

Este tipo de control es de mucha importancia para la toma de decisiones y es de utilidad sobre todo para el administrador ya que le da a conocer como se encuentra la situación económica de la empresa y si podrán cubrir con sus obligaciones; también conocer que capacidad tiene la empresa para realizar inversiones y buscar un crecimiento. Por lo que se le propone llevar el siguiente control de flujo de efectivo:

CUADRO: 5

EMPRESA CAFETALERA IBIZA				
CONTROL DE FLUJO DE EFECTIVO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
EFFECTIVO INICIAL				
INGRESOS				
(+) VENTAS				
TOTAL DE INGRESOS				
EGRESOS				
(-) SALARIOS				
(-) COMPRAS				
(-) GASTOS GENERALES				
(-) GASTOS DE CAPITAL				
TOTAL DE EGRESOS				
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO				

Indicaciones

Encabezado: Contiene el nombre de la cafetalera y el título del formato.

Meses: Nombre de los meses que se están comparando.

Efectivo Inicial: Se detalla la cantidad de efectivo con el que inicia el mes.

Efectivo al final del periodo: Se detalla la cantidad de efectivo con la que finaliza el mes.

xii. Cantidad de Quintales de café procesado.

El objetivo de este formato es controlar la cantidad de quintales de café uva despulpados, de esta cantidad de café despulpado ver cuantos quintales quedan al realizar el tostado; cuantos quintales se obtienen al molerlo y al final de todo el proceso conocer cuántos quedaron listos para la venta.

CUADRO: 6

EMPRESA CAFETALERA IBIZA			
CANTIDAD DE QUINTALES DE CAFÉ PROCESADO			
QQ DESPULPADO	QQ TOSTADO	QQ MOLIDOS	QQ CAFÉ PARA EL CONSUMO
			TOTAL

Indicaciones

Encabezado: Contiene el nombre de la cafetalera y el título del formato.

QQ Despulpado: Quintales de café ya sin la pulpa.

QQ Tostado: Quintales de café ya previamente tostado.

QQ Molido: Se refiere a la cantidad en quintales de café ya procesado en el molino.

QQ café para el Consumo: Cantidad de café ya listo para comercializarse.

xiii. Control de Asistencia de los Trabajadores

Es importante llevar un debido control de la hora en que el trabajador ingresa a realizar sus actividades diarias y así también conocer la hora a la que se retiró de la empresa; para controlar si está siendo puntual y responsable con el horario.

A continuación, se presenta un formato diseñado según las exigencias de sus actividades:

CUADRO: 7

EMPRESA CAFETALERA IBIZA					
CONTROL DE ASISTENCIA DE LOS TRABAJADORES					
FECHA: _____					
N°	NOMBRE DEL TRABAJADOR	HORA ENTRADA	FIRMA	HORA SALIDA	FIRMA

Indicaciones

Encabezado: Contiene el nombre de la cafetalera y el título del formato.

Fecha: El día que se realizó

No.: Se refiere al número correlativo de los trabajadores.

Nombre del trabajador: Nombres y apellidos de los trabajadores.

Hora de entrada: Hora en la que ingresas a realizar sus actividades.

Hora de salida: Hora en la que se retiran de sus actividades.

Firma: Firma de puño y letra por parte del trabajador.

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la adecuada implementación de los elementos básicos del proceso administrativo es importante contar con la total disposición de todos los miembros de la cafetalera Ibiza, ya que es necesarios e importantes para la implementación del modelo administrativo que fortalecerá la gestión del negocio, logrando alcanzar las metas y objetivos proyectados por la gerencia.

A continuación, se muestran las etapas de aplicación de la propuesta, los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización de este proyecto, juntamente el cronograma donde se reflejan en que tiempo serán llevadas a cabo cada una de las actividades y quien será el responsable de la ejecución.

Etapas de aplicación de los elementos básicos del proceso administrativo para fortalecer el funcionamiento de la empresa Ibiza.

D. OBJETIVOS

- i.** Determinar los recursos necesarios que se utilizaran para implementar el modelo administrativo
- ii.** Proporcionar al Gerente general, la propuesta para que el la ejecute.
- iii.** Elaborar el cronograma de aplicación de la propuesta para facilitar su ejecución.
- iv.** Detallar las actividades a realizar para la puesta en marcha de la propuesta

E. ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

9. Presentación

Este modelo administrativo para el fortalecimiento de la empresa Ibiza, será presentada al gerente general en el cual mostrará lo beneficios que se obtendrán al implementar dicho modelo administrativo que su aplicación permita una fácil comprensión para su respectiva ejecución.

ii. Aprobación del modelo

El gerente de la empresa realizará una revisión y análisis, para su aprobación, ya que a través de esto dará a conocer lo beneficios que ofrece al implementar el modelo dentro de la empresa

iii. Seguimiento y Control

Luego de la implementación del modelo administrativo será necesario verificar si se está desarrollando correctamente, esto quiere decir que el encargado deberá ser el gerente, él que dé seguimiento continuo con el fin de proporcionar resultados favorables.

v. Evaluación

Una vez implementado el modelo administrativo este no deberá ser descuidado por lo que se recomienda revisar periódicamente, así ayudará a identificar en que momento estará alcanzado los objetivos propuestos.

vi. Recursos humanos

Para la implementación de este modelo administrativo será necesario contar con el apoyo del gerente general y la supervisora, ellos trabajaran en conjunto para lograr conseguir los objetivos que se plantean.

vii. Recursos financieros

Para la implementación del modelo, se aprueba la creación de un sistema de inventario y facturación. Será financiado con recursos propios de la empresa, puesto que se cuenta con un excelente capital inicial para su funcionamiento. Se invertirá la cantidad de \$ 286.85

viii. Recursos técnicos y materiales

Los recursos materiales son de suma importancia para la ejecución del modelo administrativo los cuales deberán utilizarse adecuadamente. Dentro mobiliario a utilizar serán: computadora, impresora, memoria USB, papelería y otros suministros de oficina. El material para la puesta en marcha se comprará ampos archivadores para llevar los controles administrativos

F. CUADRO DE GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para la inversión de la puesta en marcha del proyecto de investigación, se cuenta con los recursos propios del gerente de la empresa Cafetalera.

Los costos que genera cada fase del proceso administrativo son los siguientes:

En la etapa de la planeación los costos a considerar son:

La cantidad de material a utilizar se elaborará e imprimirá una sola vez, por lo que los gastos no serán mensuales; al menos para esta fase administrativa. Los costos que se presentan son individuales, presentando el costo total que incluye todos los materiales a utilizar en la implementación del modelo administrativo.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MONTO TOTAL
PLANEACIÓN			
1. Enmarcar, misión y visión.	2	\$ 20.00	\$ 40.00
2. Enmarcar valores	1	\$ 20.00	\$ 20.00
3. Plan de capacitación		\$ -	\$ 75.85
Sub- Total			\$ 135.85

En la fase de la Organización, los costos a considerar solo se imprimirán una sola vez.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MONTO TOTAL
ORGANIZACIÓN			
1. Enmarcar Organigrama	1	\$ 30.00	\$ 30.00
2. Impresión de manual de organización	2	\$ 2.50	\$ 5.00
3. Compra de usb	1	\$ 7.00	\$ 7.00
4. Compra de CD	6	\$ 1.00	\$ 6.00
5. Ampos	6	\$ 3.00	\$ 18.00
Sub- Total			\$ 66.00

En la fase de dirección, se tomará en cuenta la celebración de cumpleaños que se reunirá al grupo de trabajo una vez al mes, también se dará una comisión mensual por la superación de venta.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MONTO TOTAL
DIRECCIÓN			
1. Celebración de cumpleaños por mes.	1	\$ 25.00	\$ 25.00
2. Comisión mensual para los vendedores	2	\$ 15.00	\$ 30.00
Sub- Total			\$ 55.00

En la fase del control, se establecen el sistema de inventario y facturación, también se imprimirán formatos.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MONTO TOTAL
CONTROL			
1. Impresión de formatos	70	\$ 0.05	\$ 3.50
2. Resma de papel bond	2	\$ 3.25	\$ 6.50
3. Tinta para impresora	4	\$ 5.00	\$ 20.00
Sub- Total			\$ 30.00

Presupuesto General De Costos Del Proceso Administrativo a Implementar

Fases del Proceso Administrativo	Descripcion de Actividades	Costo Total
PLANEACION	Enmarcación de mision, visión, políticas, objetivos y Plan de capacitación	\$ 135.85
ORGANIZACIÓN	Enmarcación de organigrama, impresión de manual, compra de CD, USB y ampos	\$ 66.00
DIRECCIÓN	Celebración de cumpleaños, comisión para los vendedores	\$ 55.00
CONTROL	Impresión de formatos, compra de resma de papel bond y tinta para impresora	\$ 30.00
TOTAL		\$ 286.85

**G. Cronograma de actividades para la implementación de un Modelo Administrativo para fortalecer la Empresa Cafetalera
Ibiza**

N	Actividad	Meses Semanas												Responsable
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrega del documento al gerente de la cafetalera Ibiza													Equipo investigador
2	Capacitación del Modelo Administrativo al personal de Ibiza													Equipo investigador
3	Generalidades de la administración													Equipo investigador
	Planeación													
	Organización													

H. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

a. Libros

- Amaru Maximiliano, Antonio Cesar. Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo, primera edición ,2009 por Pearson educación de México, S.A de C.V.
- Bateman, Thomas S. y Scott A. Snell. Administración, una ventaja competitiva. 4ª. Edición. Mc Graw Hill, México 2000.
- Chiavenato, Idalberto. Administración; Procesos Administrativo. 3ª Edición. Mc Graw Hill, Colombia 2001.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 8ª Edición, Mc Graw Hill, México 2014,2016.
- Cerón, Domingo Frixione. Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresa 1ª edición, LIMUSA 2003.
- Gómez Ceja, Guillermo. En su libro “Planeación y Organización de Empresas”. 8 Edición.
- Koontz Harold y Heinz Wehrich, libro titulado “Administración”; una perspectiva Global, 11 Edición Mc Gran – Hill, México 1998.
- Koontz, Harold y Heinz Wehrich. Elementos de Administración; enfoque internacional. 6ª Edición. Mc Graw Hill, México 2002.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones. 8ª Edición. Prentice Hall, México 2000.
- Robbins, Stephen P. En su libro “Administración Teoría y práctica”. 4 Edición.
- Sampieri Roberto Hernández, Fernández Collado Roberto y Baptista Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. 2ª Edición, (México: MC. Graw Hill 2000).289
- Serrano, Alexis. Administración I y II. 2ª Edición, San Salvador, 2011(Talleres Gráficos UCA).
- Stoner, James. En su libro “Administración” 4 Edición.

b. Trabajos de Graduación

- Alexander Antonio Hernández Vásquez y otros, Trabajo de Graduación Modelo administrativo de información y control para agilizar los procesos de las mercancías

- decomisadas en la aduana terrestre de San Bartolo, Universidad de El Salvador, año 2016

c. Leyes

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38 del 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.
- Ley de Fomento de Protección y Desarrollo Para la Micro y Pequeña Empresa. Decreto Legislativo No. 667, Publicado en el Diario Oficial No. 90, Tomo 403 de fecha 28 de mayo del 2014.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo No. 296 de fecha 24 de Julio de 1992, Publicado en el Diario Oficial No.243, Tomo 316 de la fecha 31 de Julio de 1992.
- Ley del Impuesto sobre la Renta. Decreto Legislativo No. 629 de fecha 06 de Julio de 2020, Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 404 de fecha 06 de Julio de 2020.
-
- Ley Especial Para La Protección De La Propiedad y la Comercialización del Café, Decreto Legislativo No. 138, Diario Oficial No. 180, Tomo No. 324, de la fecha 29 de septiembre de 1994.

d. Apuntes de Clase

- Rivera Paúl, Carlos Gilberto, apuntes de clase de la asignatura Teoría Administrativo I.

e. Otros Documentos

- <http://ivar-zabaleta.tripod.com/sis2303/modelos%20administrativos.pdf>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/La_Palma_\(El_Salvador\)?fbclid=iwar37j4yuaki9fipup76tunzpcxx2x4cbk6l4vqpbmr48lcf2bjoyfwzcbps](https://es.wikipedia.org/wiki/La_Palma_(El_Salvador)?fbclid=iwar37j4yuaki9fipup76tunzpcxx2x4cbk6l4vqpbmr48lcf2bjoyfwzcbps)
- <https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administración>
- <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.aspx
- <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/las-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henry-fayol>.
- <https://www.conocimientosweb.net>

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL

DESCRIPCIÓN DE LOS

PUESTOS DE

TRABAJO.

CAFETALERA IBIZA

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. 2020

EMPRESA CAFETALERA IBIZA

PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y VENTA DE CAFÉ, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE LA PALMA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

A.	OBJETIVOS.....	1
B.	POLÍTICAS.....	2
C.	NORMATIVA	3
D.	ALCANCES DEL MANUAL	3
E.	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	4
F.	DISPOSICIONES FINALES	11
G.	BITÁCORA DE ACTUALIZACIÓN	11

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de descripción de Puestos de la cafetalera Ibiza obedece a la necesidad de la empresa de contar con una herramienta administrativa importante que permita facilitar la gestión de los recursos humanos, a efecto de que el trabajo se convierta en una fuente de retos y realizaciones personales de los trabajadores que laboran en la misma.

El Manual, constituye una herramienta indispensable para el proceso de reclutamiento, selección e inducción de los Recursos Humanos, con el objetivo de que las personas que se incorporen a la empresa, sean idóneas a los puestos de trabajo de manera que puedan cubrir las necesidades requeridas y como resultado brinden una mayor eficacia de la gestión.

El Manual presenta los puestos existentes; detalla las responsabilidades y competencia, orientadas al cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la cafetalera Ibiza, evitando en la medida de lo posible, duplicidad de actividades.

El Manual contiene el enfoque utilizado para la descripción de los puestos de trabajo para facilitar la implementación del mismo. Se establece la estructura de puestos organizacionales, documenta la información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de actividades, responsabilidades y características que se desarrollan en cada puesto de trabajo, para que éste sea desempeñado en forma correcta y eficiente

A. OBJETIVOS

1. Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal, que permitirá un mejor funcionamiento administrativo.
2. Definir las actividades, responsabilidades y relaciones de cada puesto estableciendo las líneas de autoridad de los trabajadores de la empresa en sus distintos niveles.
3. Establecer una descripción clara y concisa del puesto, para que el colaborador tenga una visión oportuna y objetiva de sus actividades y responsabilidades.
4. Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas de la empresa.
5. Servir como medio de integración y orientación de personal de nuevo ingreso o personal reubicado, facilitando su incorporación al puesto asignado.

B. POLÍTICAS

1. Cuando la persona actual del puesto no reúna las competencias requeridas para el puesto, el gerente, en coordinación con la supervisora, deben establecer acuerdo a efecto de que las personas posean las competencias necesarias para cubrir el puesto.

2. La supervisora velará porque se le proporcione una inducción adecuada en el puesto de trabajo al nuevo personal contratado, a través del conocimiento de los objetivos y funcionamiento de la empresa; así como de las actividades y tareas, a desempeñar en el puesto de trabajo.

3. Para la elaboración de los diferentes programas de capacitación, la supervisora tomará como base las competencias, actividades y tareas, a efecto de que la capacitación mejore la eficiencia en el desempeño de las mismas.

CAFETALERA IBIZA
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

C. NORMATIVA


1. Deberá ser aprobado por el gerente general, el cual hará del conocimiento de la existencia de este manual a los distintos miembros que conforman la empresa.
2. Cada puesto deberá contar con una copia de esta herramienta, para evitar confusiones entre el personal y las jefaturas.
3. Cualquier cambio y modificación del contenido, deberá ser autorizado por el gerente, con el objetivo que permita adecuar este instrumento a las necesidades para un período determinado.

D. ALCANCE DEL MANUAL

El Manual de descripción de puestos, comprende todas las áreas de la empresa.

CAFETALERA IBIZA
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

E. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

	<p align="center">Manual de descripción de puestos</p>	<p align="right">Pág. 1 /7</p>
---	---	--------------------------------

Nombre del puesto	GERENTE		
Dependencia jerárquica	Ninguna		
Unidades bajo su mando	Supervisora Vendedoras Personal operativo		
<p>OBJETIVO: LOGRAR: El máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa a través de la buena implementación de las fases de la planeación, organización, dirección y control.</p> <p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO: Administra, coordina, y supervisa todos los recursos de la organización (materiales, humanos y financieros) para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas y objetivos • Pronosticar ventas • Guiar y motivar a los trabajadores • Tomar decisiones acerca de los proveedores • Dar indicaciones diarias a los trabajadores 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación


CAFETALERA IBIZA
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	Manual de descripción de puestos		Pág. 2 /7
Nombre del puesto	SUPERVISORA		
Dependencia jerárquica	Gerente		
Unidades bajo su mando	Vendedores Personal operativo		
<p>OBJETIVO: Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa a través de la buena implementación de las fases de la planeación, organización, dirección y control.</p> <p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO: La coordinación de todas las actividades llevadas a cabo por los encargados, ya debe estar al tanto del movimiento en cada una de estas dependencias para procurar el buen desarrollo de las actividades de la empresa y contar con la información necesaria para rendir reporte gerente general.</p> <p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guiar y motivar a los trabajadores al desarrollo de sus actividades • Dar indicaciones a los colaboradores acerca de cómo deben desempeñar su trabajo • Verificar la atención al cliente • Verificar pedidos y que estos se entreguen a tiempo • Controlar existencias • Evaluar el desempeño del personal 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación

CAFETALERA IBIZA
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	Manual de descripción de puestos		Pág. 3 /7	
Nombre del puesto		ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN		
Dependencia jerárquica		Gerente Supervisora		
Unidades bajo su mando		Ninguno		
<p>OBJETIVO: Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa a través de la buena implementación de las fases de la planeación, organización, dirección y control.</p> <p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO: Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos y contables que rigen el funcionamiento interno de la organización.</p> <p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • revisar los comprobantes de cheques verificando que los datos estén correctos, registrados en la cuenta contable correspondiente y que tengan el soporte respectivo. • ejecutar cierre contable mensual y anual de la organización. • realizar y controlar el inventario de los activos fijos de la organización. • revisar las nóminas del personal administrativo y operativo. • elaborar el flujo de efectivo y presupuesto de la organización. 				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación	


CAFETALERA IBIZA
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	Manual de descripción de puestos		Pág. 4 /7
Nombre del puesto	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN		
Dependencia jerárquica	Gerente Supervisora		
Unidades bajo su mando	Personal Operativo		
<p>OBJETIVO: Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa a través de la buena implementación de las fases de la planeación, organización, dirección y control.</p> <p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO: Encargado de organizar y controlar el proceso de producción de la empresa. También debe asegurar que los productos se realicen con las especificaciones correctas, estén listos a tiempo y dentro del presupuesto establecido.</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar al equipo de producción para que gestionen y ejecuten la producción. • Trabajar con el equipo de producción para así planificar, programar y realizar las actividades de producción. • Asignar la carga de trabajo diaria a los miembros del equipo. • Desarrollar el programa de producción y los lineamientos para apoyar los objetivos de la empresa. • Programar el mantenimiento y la inspección de los equipos periódicamente. 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación

CAFETALERA IBIZA
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	Manual de descripción de puestos		Pág. 5 /7	
Nombre del puesto		ENCARGADO DE VENTAS		
Dependencia jerárquica		Gerente General Supervisora		
Unidades bajo su mando		Vendedores		
<p>OBJETIVO: Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa a través de la buena implementación de las fases de la planeación, organización, dirección y control.</p> <p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO: Planifican y organizan el trabajo de un equipo de vendedores, sin salirse de un presupuesto acordado. establecen los objetivos de ventas para el equipo y evalúan los logros de los agentes comerciales</p> <p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar y formar al personal de ventas. • Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor individualmente o el grupo. • Diseñar y presentar estrategias de ventas e informes para que los analice el gerente de la empresa. • Elaborar presupuestos y tramitar pedidos. 				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación	

CAFETALERA IBIZA
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

		<p>-</p> <p>Manual de descripción de puestos</p>		<p>Pág. 6 /7</p>			
Nombre del puesto			Vendedor/a				
Dependencia jerárquica			Encargado de Ventas				
Unidades bajo su mando			N/A				
<p>OBJETIVO: Lograr las metas de ventas establecidas con anterioridad y generar carteras de clientes.</p> <p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO: Comercializar los productos, agrandar la cartera de clientes, logro de metas de ventas, contribuir al crecimiento de la empresa</p> <p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de clientes • Comercializar los productos de Ibiza • Entregar reportes de ventas • Crear base de datos de clientes nuevos. 							
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:		Fecha de modificación	

	Manual de descripción de puestos		Pág. 7 /7
Nombre del puesto	Operativo/a		
Dependencia jerárquica	Encargado de producción		
Unidades bajo su mando	N/A		
<p>OBJETIVO: Alcanzar la producción establecida, cumpliendo con los estándares de calidad y tiempos.</p> <p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO: Se desarrolla en la siembra, corte y procesamiento del café.</p> <p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sembrar • Cortar el café • Trillar el café • Despulpas y secar el café. • Procesar el café en máquina. 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación

F. DISPOSICIONES FINALES.

1. El presente Manual entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación, dejando sin efecto cualquier anterior a éste.
2. Toda modificación a su contenido, deberá ser canalizada a través del Gerente de Ibiza.
3. El presente Manual está sujeto a cambios según los requerimientos o cambios en los perfiles de puestos.
4. La supervisora y gerente serán los responsables de darle seguimiento al presente Manual. Así mismo, todo cambio deberá quedar debidamente documentado.

G. BITACORA DE ACTUALIZACION

Elaborado por: Equipo Investigador, Agosto 2020

ANEXO 2

ANÁLISIS E

INTERPRETACIÓN DE

DATOS

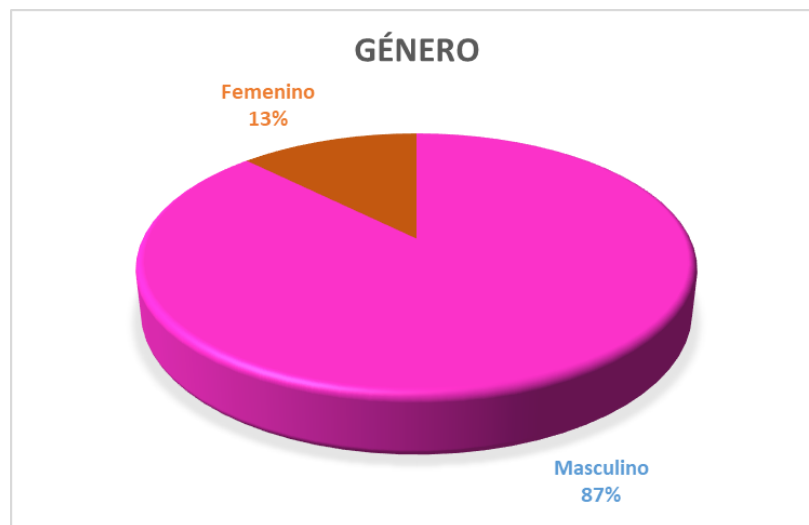
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA IBIZA

I. DATOS GENERALES

a) GÉNERO

OBJETIVO: Conocer la cantidad de hombres y mujeres que laboran en la empresa Ibiza.

PREGUNTA "A"		
GENERO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Masculino	14	87%
Femenino	2	13%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

La cantidad de hombres es mucho mayor al de las mujeres, lo cual podría estar relacionado al trabajo agrícola, ya que éste es desarrollado más por hombres, el porcentaje de las mujeres están con el trabajo de oficina y comercio.

B. TRABAJO QUE DESEMPEÑA:

OBJETIVO: Conocer los puestos de trabajo desempeñados por el personal Ibiza e identificar la distribución de estos.

PREGUNTA "B"		
TIPO DE TRABAJO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sembrador	4	25%
Cortador	4	25%
Tostador	4	25%
Empacador	2	13%
Vendedora	2	13%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

Se observa que la distribución de puestos de trabajo es casi equitativa, destacando un mayor número en el trabajo agrícola, esto podría deberse al giro principal de la empresa, a pesar de ello, es necesario que la empresa cuente con manuales de puestos establecidos, lo cual permitan tener una mejor estructura organizativa.

C. NIVEL DE ESCOLARIDAD

OBJETIVO: Conocer el nivel de escolaridad que poseen los trabajadores de Ibiza.

PREGUNTA "C"		
ESCOLARIDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1° a 6°	6	37%
6° a 9°	10	63%
9° a Bachillerato	0	0%
Superior	0	0%
Técnico	0	0%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

Las personas que laboran en Ibiza, en su mayoría poseen educación básica, lo cual indica que debido a su amplia experiencia tienen el conocimiento suficiente para desarrollar sus actividades ya que estas son en su mayoría labores agrícolas y producción.

D. TIEMPO DE LABORAR:

OBJETIVO: Conocer el tiempo de laborar que tienen las personas que trabajan en Ibiza

PREGUNTA "D"		
ESCOLARIDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1 a 2 años	3	19%
3 a 4 años	7	44%
5 años	6	37%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

La mayoría de trabajadores tienen más 4 años de laborar para Ibiza, lo cual indica que esto podría atribuirse al buen desempeño y amplia experiencia lo que genera poca rotación del personal garantizando estabilidad laboral.

II. DATOS DE CONTENIDO

PREGUNTA # 1. ¿Usted tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?

OBJETIVO: Determinar cuántos de los empleados conocen la misión y visión de la empresa.

PREGUNTA 1		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	1	6%
No	15	94%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

Un número muy elevado de personas no conoce la misión y visión de la empresa, no tienen bien definido cuál es la razón de ser, ni adonde quieren llegar, es un punto muy

importante a considerar ya que debido a que no tienen documentada dicha información la mayoría de los empleados la desconoce, lo cual podría representar falta de comunicación.

PREGUNTA 2: ¿En cuanto al desarrollo de sus actividades, se apoya en alguno de los siguientes elementos?

OBJETIVO: Identificar en qué elementos se apoya el personal de Ibiza para desarrollar sus operaciones diarias.

PREGUNTA 2		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Guía de procedimientos	1	6%
Experiencia laboral	12	75%
Indicaciones directas del jefe	2	13%
Todas las anteriores	1	6%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

La mayoría del personal realiza sus actividades de acuerdo a su experiencia laboral, uno de los trabajadores se apoya en guías de procedimientos, lo cual indica que el material de apoyo no es proporcionado a todo el personal, por lo cual se guían además por las indicaciones directas del jefe.

PREGUNTA 3: ¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

OBJETIVO: Determinar si el personal cuenta con los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo.

PREGUNTA 3		
OPCIONES	FRECUENCIA	FRECUENCIA
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

Al momento de realizar sus operaciones diarias, los trabajadores consideran contar en su totalidad con los recursos y herramientas, lo cual les permite un mejor rendimiento y plazos de entrega, menor estrés a la hora de desarrollar sus responsabilidades, de modo que, hace qué incremente la productividad de la empresa y los resultados sean los esperados.

PREGUNTA 4: Si su respuesta es NO, ¿qué recursos o herramientas consideran necesarias?

OBJETIVO: Descubrir que recursos o herramientas consideran necesarias los empleados para realizar su trabajo.

PREGUNTA 4		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	0	0%
No contestaron	16	100%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

El total los trabajadores no respondieron a esta pregunta, lo que indica que la empresa les proporciona los recursos y herramientas para realizar sus actividades, es importante mencionar que estos factores no influyen a la hora de no alcanzar los objetivos deseados, ya que están siendo proporcionados en su totalidad

PREGUNTA 5: ¿Usted como trabajador tiene claro cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?

OBJETIVO: Identificar si los empleados tienen claro cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.

PREGUNTA 5		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	16	100%
No	0	0%
Algunas	0	0%
Total	16	100%



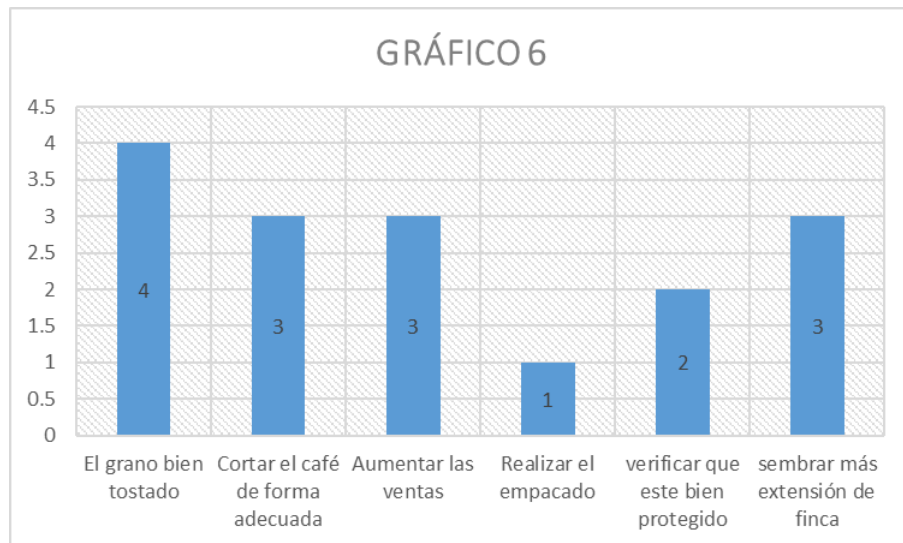
INTERPRETACIÓN:

El total de los empleados tienen claro cuales sus responsabilidades, esto podría deberse a que existe poca rotación del personal y la mayoría realiza sus actividades basados en su experiencia, sin embargo, es importante que exista la descripción de puestos de trabajo de manera formal, ya que, si el trabajador sabe lo que se espera de él, lo agradece, por lo cual aumentará la empatía y compromiso hacia la misión, visión y valores de la empresa.

PREGUNTA 6: ¿Si su respuesta es positiva mencione cuáles son?

OBJETIVO: conocer si los trabajadores tienen claro cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.

PREGUNTA 6		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
El grano bien tostado	4	19%
Cortar el café de forma adecuada	3	19%
Aumentar las ventas	3	19%
Realizar el empackado	1	12%
verificar que este bien protegido	2	12%
sembrar más extensión de finca	3	19%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

Interrogante abierta donde los empleados mencionaron cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa, lo que indica que existen buenas relaciones laborales entre compañeros al no generarse dudas con respecto a quien deberá realizar o no una determinada tarea ya que cada uno tiene claro cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.

PREGUNTA 7: ¿Considera que sus responsabilidades son acordes a sus conocimientos y experiencia?

OBJETIVO: Conocer las responsabilidades que son acorde a sus conocimientos y experiencias.

PREGUNTA 7		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	16	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

Se evidencia que el total de las personas encuestadas consideran que sus responsabilidades son acordes a sus conocimientos y experiencias, por tal razón, los trabajadores tienen claro cuál es su papel dentro de la cafetalera lo que da como resultado que desarrollen sus actividades de forma productiva y aprovechan al máximo sus horas de trabajo.

PREGUNTA 8: ¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo o maquinaria a quien le reporta?

OBJETIVO: Conocer a quien el trabajador reporta cuando tiene un problema en la maquinaria.

PREGUNTA 8		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Gerente	9	56%
Supervisor	7	44%
Compañero	0	0%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

En parte la mayoría de las personas encuestadas afirmaron que reportan un problema al gerente, sin embargo, un menor porcentaje contestó que lo hacen a la supervisora ya que es necesario que la maquinaria esté funcionando para la producción requerida, sin embargo, es importante que los trabajadores conozcan que la primera persona a la que tiene que recurrir para darle a conocer algún inconveniente es la supervisora y luego ella debe explicarle al gerente el problema que están teniendo y así buscar una solución oportuna.

PREGUNTA 9: ¿El comportamiento de su jefe hace que usted se sienta comprometido con la empresa?

OBJETIVO: Identificar si el comportamiento del jefe hace que los trabajadores se sientan comprometido con la empresa.

PREGUNTA 9		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	11	69%
No	0	0%
En cierta manera	5	31%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

Un porcentaje de encuestados considera que el comportamiento de su jefe lo hace sentir comprometido a la empresa, esto significa que el jefe es un buen líder con sus compañeros de trabajo en la cafetalera, pero no hay que dejar de lado a las personas que opinan, que en cierta manera se sienten comprometidos.

PREGUNTA 10: ¿Recibe algún reconocimiento o motivación por el cumplimiento de las metas establecidas?

OBJETIVO: Determinar si recibe algún reconocimiento o motivación por el cumplimiento de las metas establecidas.

PREGUNTA 10		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	0	0%
Algunas veces	6	37%
Nunca	10	63%
Total	16	100%



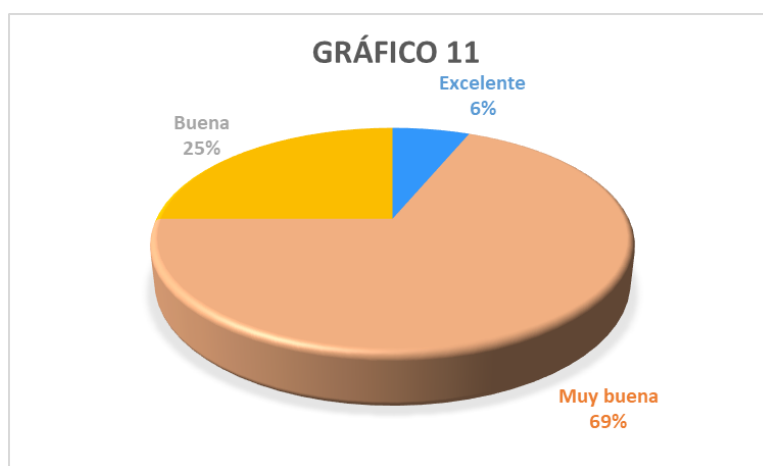
INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de los encuestados coinciden que no hay reconocimiento, ni motivación alguna cuando cumplen las metas establecidas, hay otro porcentaje que mencionó que algunas veces se los dice verbalmente y un mínimo de los empleados comentó que no tienen ninguna motivación y esto no es bueno para el crecimiento de la empresa, porque tener trabajadores que no busque mejorar en la realización de sus actividades, no se motiven a buscar nuevas oportunidades de negocio y a ser más eficientes en sus labores creando nuevas herramientas de trabajo que lo hagan más fácil de realizar perjudica al crecimiento continuo de dicha cafetalera, por lo que hay que establecer diferentes técnicas de motivación en dicha empresa.

PREGUNTA 11: ¿Cómo considera la comunicación entre su jefe y sus compañeros de trabajo?

OBJETIVO: Indagar como los trabajadores considera la comunicación con su jefe y sus compañeros de actividades.

PREGUNTA 11		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	1	6%
Muy buena	11	69%
Buena	4	25%
Total	16	100%



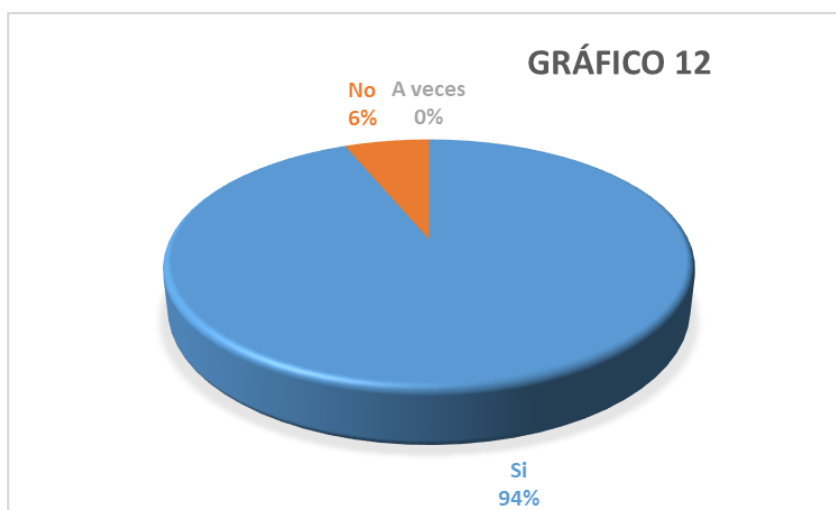
INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados considera que la comunicación entre jefe y trabajador es muy buena, lo que representa que su relación de trabajo en equipo está bien organizada, sin embargo, puede mejorar y crearse mejores relaciones llevando a cabo actividades recreativas en las que se involucren a todos los empleados y así fortalecer aún más dichas relaciones lo que ayuda a generar un buen ambiente laboral.

PREGUNTA 12: En su opinión su jefe contribuye en el logro de los objetivos de la empresa

OBJETIVO: Determinar a través de la opinión de los empleados si el jefe contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

PREGUNTA 12		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	15	94%
No	1	6%
A veces	0	0%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de las personas encuestadas opina que el jefe contribuye al logro de objetivos mientras que solo una persona opina que no; es decir, que por medio de sus respuestas se llega a la conclusión que se puede mejorar en dicho aspecto.

PREGUNTA 13: La empresa cumple con puntualidad con los pedidos realizados por sus clientes.

OBJETIVO: Conocer si la empresa llega a cumplir de forma puntual y responsable con los pedidos que realizan los clientes.

PREGUNTA 13		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	16	100%
No	0	0%
En ocasiones	0	0%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

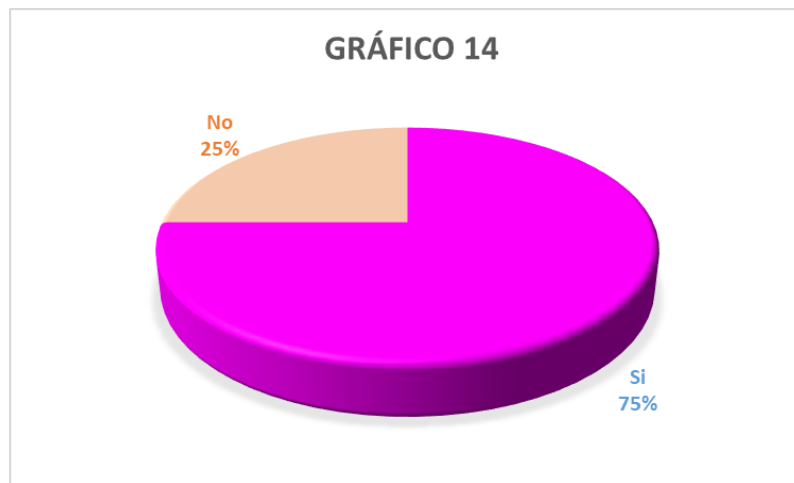
El 100% de los encuestados opinan que si se cumple con los pedidos hechos por los clientes, lo que permite identificar que la empresa, está cumpliendo con sus obligaciones con sus respectivos clientes, sin embargo es necesario llevar un debido control de todos los pedidos realizados con la fecha que se hizo, la cantidad y la fecha en que quieren que sea la entrega y el nombre del cliente que lo realizó, todo esto con el fin de llevar controlado la frecuencia y la cantidad; ya sea diario, semanal o mensual para identificar las ventas y ganancias que está obteniendo la empresa.

PREGUNTA 14: ¿Ud. Conoce si la empresa lleva control de ventas de unidades producidas?

OBJETIVO:

Identificar si la empresa ha implementado o lleva un control de ventas de unidades producidas.

PREGUNTA 14		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	12	75%
No	4	25%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

La mayoría manifiesta que la empresa lleva este tipo de control de los productos elaborados; dicho control es realizado de manera manual, con apuntes en una agenda la cual es controlada por la supervisora y el gerente.

PREGUNTA 15: ¿Qué tipo de control sugiere que lleve la empresa?

OBJETIVO: Saber qué tipo control sugieren o les gustaría a los empleados que implemente la empresa.

PREGUNTA 15		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Control de ventas	0	0%
Control de productos terminados	0	0%
Control de gastos e ingresos	0	0%
Todas las anteriores	16	100%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN:

El total de personas encuestadas sugieren que se implementen un control de ventas, de productos terminados y control de gastos e ingresos con el cual se espera que la empresa de un paso más hacia el crecimiento y fortalezca su funcionamiento administrativo con nuevas herramientas que le permitan tener información actualizada y así poder hacer proyecciones a futuro con una buena toma de decisiones fundamentada en datos numéricos

PREGUNTA 16: ¿Considera que los procedimientos de control son efectivos para realización de su trabajo?

OBJETIVO: Conocer si para los empleados los procedimientos de control son efectivos para la realización de su trabajo.

PREGUNTA 16		
OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si ayuda a llevar un mejor control	8	50%
Si es necesario y ayudaria mucho	4	25%
Si son muy efectivos	4	25%
Total	16	100%



INTERPRETACIÓN

Todos los encuestado opinaron que, si son necesarios, importantes y que los procedimientos de control son efectivos, ya que, por medio de dichos procesos se lograría llevar de forma más ordenada y productiva el trabajo que realizan dentro de la empresa cafetalera Ibiza y le permitiría a la misma a mantener una administración más ordenada y adecuada de sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

ANEXO 3

**INSTRUMENTOS DE
RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido al personal de la empresa cafetalera Ibiza ubicada en el municipio de La Palma, Departamento de Chalatenango.

Reciban un cordial saludo deseándoles éxitos en sus labores diarias, de manera cordial le solicitamos responder a las siguientes preguntas de acuerdo a sus conocimientos; de antemano agradecemos su gentil colaboración; garantizando que la información obtenida es únicamente con fines académicos y de manera confidencial.

OBJETIVO. Obtener información que permita conocer, analizar y proponer un modelo administrativo que mejore el funcionamiento de la empresa Ibiza.

INDICACIONES: marcar con una "X" la opción que considere adecuada.

I. DATOS GENERALES

- a. Género: Masculino () Femenino ()
- b. Trabajo que desempeña: Sembrador ()
Cortador ()
Tostador ()
Empacador ()
Vendedor ()
Administrador ()
Supervisor ()
- c. Nivel de escolaridad 1° a 6° () 6° a 9° () 9° a Bachillerato () Superior ()
Técnico ()
- d. Tiempo de laborar: 1 - 2 años () 3 - 4 años ()
5 años o más ()

II. DATOS DE CONTENIDOS

PLANEACIÓN:

1. ¿Usted tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?

Si () No ()

2. ¿En cuanto al desarrollo de sus actividades, se apoya en alguno de los siguientes elementos?

Guía de procedimientos ()

Experiencia laboral ()

Indicaciones directas del jefe ()

3. ¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Si () No () En parte ()

4. Si su respuesta es NO, ¿qué recursos o herramientas consideran necesarias?

ORGANIZACIÓN

5. ¿Usted como empleado tiene claro cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa?

Si () No () Algunas ()

6. ¿Si su respuesta es positiva mencione cuáles son?

7. ¿Considera que sus responsabilidades son acorde a sus conocimientos y experiencia?
Si () No ()
8. ¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo o maquinaria a quien le reporta?
- Gerente ()
Supervisor ()
Compañero de trabajo ()

DIRECCIÓN

9. ¿El comportamiento de su jefe hace que usted se sienta comprometido con la empresa?
Si () no () en cierta medida ()
10. ¿Recibe algún reconocimiento o motivación por el cumplimiento de las metas establecidas?
Siempre () Alguna veces () Nunca ()
11. ¿Cómo considera la comunicación entre su jefe y sus compañeros de trabajo?
Excelente () Muy buena () Bueno ()
12. En su opinión su jefe contribuye en el logro de los objetivos de la empresa
Si () No () a veces ()

CONTROL

13. La empresa cumple con puntualidad con los pedidos realizados por sus clientes.
Si () No () en ocasiones ()
14. ¿Ud. Conoce si la empresa lleva control de ventas de unidades producidas?
Si () No ()

15. ¿Qué tipo de control sugiere que lleve la empresa?

- a. Control de venta
- b. Control de los productos terminados
- c. Control de gastos e ingresos
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores

16. ¿Considera que los procedimientos de control son efectivos para realización de su trabajo?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida al gerente y supervisor de la empresa cafetalera Ibiza ubicada en el municipio de La Palma, Departamento de Chalatenango.

Reciban un cordial saludo deseándoles éxitos en sus labores diarias, de manera cordial le solicitamos responder a las siguientes preguntas de acuerdo a sus conocimientos; de antemano agradecemos su gentil colaboración; garantizando que la información obtenida es únicamente con fines académicos y de manera confidencial.

OBJETIVO. Obtener información que permita conocer, analizar y proponer un modelo administrativo que mejore el funcionamiento de la empresa Ibiza.

INDICACIONES: contestar lo que usted considere adecuadamente

ENTREVISTA

PLANEACIÓN:

1. ¿Podría mencionarnos cuál es la misión y visión de la empresa?

2. ¿Cómo visualiza a Ibiza en el Largo Plazo?

3. ¿Cuáles son los valores de Ibiza?

4. ¿Cuáles son las políticas de Ibiza?

5. Para el desarrollo de las actividades los trabajadores se apoyan en

- a) Guía de procedimientos ()
- b) Experiencia laboral ()
- c) Indicaciones directas del jefe ()

ORGANIZACIÓN

6. ¿Cómo está estructurada la empresa en cuanto a las relaciones jerárquicas?

7. ¿Usted cómo lleva a cabo la dirección del trabajo de sus empleados?

8. ¿Además de usted, hay otra persona que tenga autoridad dentro de su empresa para tomar decisiones?

9. ¿En que se basa para dividir el trabajo de sus colaboradores?

DIRECCIÓN

10. ¿Cómo administrador de Ibiza estaría dispuesto a implementar un modelo administrativo que mejore el funcionamiento de la empresa?

Si No

¿Por qué? _____

11. ¿Los trabajadores acatan sus órdenes al pie de la letra con el fin de lograr los objetivos?

12. ¿Considera usted que hay una buena comunicación?

Si No

¿Por qué?

13. ¿Con que frecuencia supervisan las actividades de sus trabajadores?

CONTROL

14. ¿Le gustaría que Ibiza posea controles de ingresos, gastos y ventas?

Si No

15. ¿Cómo dan a conocer sus productos a los consumidores?

a) Publicidad en redes sociales

b) Degustaciones

c) Regalos publicitarios

d) Otros (especifique) _____

16. ¿Posee algún tipo de inventarios de productos terminados?

Si () No () a veces ()

17. ¿Cómo mide los resultados económicos de la empresa?

ANEXO 4

MATRIZ DE

RESPUESTAS SEGÚN

ENTREVISTA

MATRIZ DE RESPUESTAS SEGÚN ENTREVISTA

N°	PREGUNTAS	GERENTE GENERAL	SUPERVISORA
PLANEACIÓN:			
1	Podría mencionarnos cuál es la misión y visión de la empresa?	Mencionó que la empresa cuenta con misión y visión, pero no documentada, sin embargo, es importante que estos elementos se encuentren bien definidos ya que son la base de toda empresa.	Manifestó tener una definición general de la misión y visión, de la empresa, pero no mostro seguridad al compartir dicha información, es necesario que dicha información esté debidamente documentada.
2	Cómo visualiza a Ibiza en el Largo Plazo?	Mencionó visualizar a Ibiza con instalaciones más amplias, establecer un espacio para las oficinas y crear una cadena de cafeterías; es una empresa que no solo busca expandir su producto, si no, que desea crear otro tipo de negocio y mejorar sus instalaciones	Mencionó que visualiza a Ibiza en el largo plazo, más grande, brindando más oportunidades de empleo, incluyendo siempre a la familia, desarrollando más productos derivados del café; todo lo anterior apunta a que están listos para la innovación, tanto de procesos como de productos.
3	Cuáles son los valores de Ibiza?	Menciono que algunos de los valores con los que cuenta Ibiza es la calidad en los productos tratando de ofrecer al cliente lo que el espera café fresco y de calidad, también menciono el espíritu de servicio al cliente ya que siempre se trata de dar un excelente servicio, pero enfatizo que estos valores aún no están plasmado para ser compartidos con los miembros de la empresa.	Menciono algunos de los valores que actualmente practican los cuales son la el espíritu de trabajo en equipo, ya y la honestidad a la hora de ofrecer productos a los clientes, ya que estos son de alta calidad, pero dicha información no está documentada para ser compartida con todos los colaboradores.
4	Cuáles son las políticas de Ibiza?	Mencionó una política la cual está enfocada en la elaboración de un producto que sea reconocido y	Mencionó desconocer de políticas, sin embargo mantiene la que la calidad de los productos es lo más importante.

		aceptado en el mercado manteniendo la calidad	
5	<p>Para el desarrollo de las actividades los trabajadores se apoyan en?</p> <p>a). Guía de procedimientos b). Experiencia laboral c). Indicaciones directas del jefe</p>	Indicó que desde que iniciaron operaciones, se han apoyado en la experiencia de cada integrante.	Manifestó no contar con guías de procedimiento y que todo el tiempo que Ibiza ha operado lo han hecho basándose en la experiencia.
ORGANIZACIÓN			
6	Cómo está estructurada la empresa en cuanto a las relaciones jerárquicas?	Manifestó que la empresa está constituida jerárquicamente por gerente, supervisor, vendedores y operarios, pero aún no ha creado su organigrama donde se desglose su estructura organizativa.	Mencionó que en realidad no tienen un organigrama establecido, sin embargo cada quien sabe cuáles sus responsabilidades y quienes son los que toman las decisiones.
7	Usted cómo lleva a cabo la dirección del trabajo de sus empleados?	Indicó ser una persona que delega el trabajo y lo hace en base a la confianza y experiencia que tienen varios trabajadores El gerente de Ibiza es una persona que sabe esto tiene suma importancia ya que esto permite a la empresa pueda funcionar de forma normal se encuentre el o no.	Manifestó estar en la supervisión de la ejecución de los procesos operativos desde como esta tostado y molido el café, garantizando que cumpla con los requerimientos del cliente.
8	Además de usted, hay otra persona que tenga autoridad dentro de su empresa para tomar decisiones?	Respondió que la única persona que puede tomar decisiones después de él, es la supervisora.	Indicó que la primera autoridad dentro de la empresa es el gerente y al contar con su ausencia es ella quien toma las riendas de la empresa.
9	En que se basa para dividir el trabajo de sus colaboradores?	Se basa en las capacidades y experiencia que tiene cada trabajador. Buscando la	Lo primero que tomo en cuenta son las capacidades y habilidades que tiene cada trabajador, ya que contamos

		optimización de los recursos.	con tiempo de entrega establecidos y nos es necesario aprovechar cada uno de los puestos de trabajo.
DIRECCIÓN			
10	Cómo administrador de Ibiza estaría dispuesto a implementar un modelo?	Por supuesto que sí, es necesario para llevar un mejor control y mejorar en muchos necesarios para fortalecer el funcionamiento	Mencionó estar desacuerdo con la implementación de un modelo administrativo ya que este aportaría a mejorar el funcionamiento y a obtener mejores resultados.
11	Los trabajadores acatan sus órdenes al pie de la letra con el fin de lograr los objetivos?	Mencionó contar con un equipo muy enfocado y responsables.	Manifestó que hasta el momento no ha tenido inconvenientes ya que todos están atentos a cumplir las órdenes.
12	Considera usted que hay una buena comunicación?	Considera que existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo lo que significa que tiene un buen ambiente laboral, sin embargo, es importante motivar al personal para que se sienta más comprometido con el crecimiento de la empresa y todos vayan en busca de alcanzar el mismo objetivo.	Indicó que la comunicación es un factor importante para el desarrollo de sus operaciones y que hasta el momento ha existido una buena comunicación.
13	¿Con que frecuencia supervisan las actividades de sus trabajadores?	Mencionó que la supervisión se hace en cada jornada de trabajo.	Mencionó que la supervisión se hace en cada jornada de trabajo.
CONTROL			
14	Le gustaría que Ibiza posea controles de ingresos, gastos y ventas?	Indicó que si le gustaría tener controles de ingresos, gastos y ventas con los cuales tendría información oportuna para la toma de decisión; ya sea de cuanto invertir, y si deben evitar	Manifestó que contar con este tipo de herramientas de control aportaría mucho a la empresa ya que por el momento carecen de estas, y están dispuestos a

		algunos gastos o si las ventas se van en crecimiento, se mantienen o van decayendo	implementarlos para mejorar el funcionamiento.
15	Cómo dan a conocer sus productos a los consumidores? e) Publicidad en redes sociales f) Degustaciones g) Regalos publicitarios	Expresó que por el momento no utilizan ninguna de las alternativas mencionadas ya que son los mismos clientes los que hacen la publicidad.	Manifestó que el tema de dar a conocer sus productos es algo que quisieran implementar ya que por el momento los clientes se han acercado por recomendación.
16	Posee algún tipo de inventarios de productos terminados?	Mencionó que no poseen inventario de productos terminados y esto no es bueno para la empresa porque no se puede medir si la empresa está produciendo la cantidad necesaria para cubrir la demanda de producto o está excediendo en la producción	Indicó que por el momento no cuentan con un control de inventario, ya que se basan en resultados obtenidos en años anteriores.
17	Cómo mide los resultados económicos de la empresa? a) Cantidad de café en bodega b) Por facturación c) Libro de pesas y tostado d) Cuanto gas se utiliza	Mencionó que miden los resultados de la empresa mencionaron que lo hacían contado la cantidad de café en bodega y lo comparan con las facturas	Menciono que para saber cuánto ganaron en o perdieron en un año, se basan en la cantidad de café en bodega y se apoyan en el producto facturado.

ANEXO 5
LISTA DE COTEJO

LISTA DE COTEJO

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN
Maquinaria para procesar el café	X		Si poseen las maquinas necesarias
Equipo tecnológico	X		Si visualizó equipo tecnológico
Hay un lugar de almacenaje o bodega	X		Si hay una bodega
Oficinas administrativas		X	Está en construcción
Salas de ventas		X	Está en construcción
Medios de comunicación utilizados	X		Por medio de celular
Medidas de seguridad	X		Para prevenir cualquier accidente
Recursos materiales	X		Tienen todos los materiales a utilizar
Ventilación	X		Mantiene un ambiente adecuado
Ventanas	X		Poseen las necesarias para la ventilación
Iluminación	X		Se observa luz indicada
Pisos resbaladizos	X		Hay medidas de seguridad
Puertas	X		Son adecuadas y el tamaño necesario
Cielos falsos		X	Está en construcción
Pasamanos	X		Ayudan al desplazamiento
Sanitarios	X		Están debidamente limpios
Techo	X		Se encuentra en buena condición
Área para movilizarse	X		Hay mucho espacio
Área de trabajo	X		Está muy amplio el lugar

ANEXO 6

MAQUINARIA Y EQUIPO,

MATERIA PRIMA,

PRODUCTOS EN

PROCESO.

MAQUINARIA Y EQUIPO



PRODUCTOS EN PROCESO.



MATERIA PRIMA

