



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS

TÍTULO:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA DE GRANOS BÁSICOS MORÁN DE LA CIUDAD DE ESTELÍ”**

AUTORES:

Br. Claudia Yasmina González López	2010-34462
Br. Lanier Ulises Rugama Aráuz	2011-38347
Br. Gilberto Salvador González Sánchez	2007-20320

TUTOR:

Msc. Mauricio Navarro Zeledón

Managua, junio 2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA

Managua, 13 de noviembre de 2018

Br. Claudia Yasmina González López
Br. Lanier Ulises Rugama Arauz
Br. Gilberto Salvador González Sánchez
Sus manos

Estimados Egresados

Por medio de la presente le comunico la aprobación del Protocolo monográfico titulado **"Diseño de un plan de mejoramiento organizacional en la empresa de Granos Básicos Morán"** el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Decanatura.

El profesor responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su monografía es el Msc. Mauricio Navarro Zeledón.

A partir de la fecha de aprobación del protocolo monográfico tienen un máximo de doce meses para presentar los documentos correspondientes para la coordinación del proceso de pre defensa.

Atentamente,



Lic. Carlos Sánchez Hernández
Decano FCYS



CC. Msc. Mauricio Navarro Zeledón – Tutor- Archivo FCyS enero 2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

GONZÁLEZ LÓPEZ CLAUDIA YASMINA

Carne: **2010-34462** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los seis días del mes de septiembre del año dos mil diecinueve.

Atentamente,



Claudia Benavidez R.

Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

RUGAMA ARÁUZ LANIER ULISES

Carne: **2011-38347** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los seis días del mes de septiembre del año dos mil diecinueve.

Atentamente,



Claudia Benavidez R.

Msc. Claudia/Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

GONZÁLEZ SÁNCHEZ GILBERTO SALVADOR

Carne: **2007-20320** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2000** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los seis días del mes de septiembre del año dos mil diecinueve.

Atentamente,



Claudia Benavidez R.

Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad

Estelí, 22 de Junio del 2020.

Lic. Carlos Sánchez Hernández

Decano de la FCyS

Su despacho

Por este medio doy fe que el presente trabajo de Tesis denominado “**Diseño de un plan de mejoramiento organizacional en la empresa Granos Básicos Moran**”, elaborado por las Bachilleres: Claudia Yasmina González López (2010-34462), Lanier Ulises Rugama Arauz (2011-38347) y Gilberto Salvador González Sánchez (2007-20320), corresponde a la estructura definida por la Normativa correspondiente de la UNI para Tesis a Nivel de Ingeniería.

El documento cumple con los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados teniendo coherencia y correlación, descritos en forma lógica, con apoyo de una amplia variedad de fuentes bibliográficas que refuerzan los aspectos teóricos y de instrumentos de recolección de información que sustentan el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de la investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Ingeniero en Sistemas.

Atte. _____

MSc. Mauricio Navarro Zeledón.

Tutor de Tesis

UNI - Norte. Estelí

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo monográfico con mucho cariño y respeto a nuestros padres, quienes con todo su amor, entrega, sacrificio y esfuerzos nos han apoyado. Han confiado en nosotros para alcanzar esta valiosa meta. Han sido nuestra fuente de inspiración para luchar y triunfar.

Con sus palabras nos han alentado a no desmayar y mantenernos perseverantes hasta el fin y de forma desinteresada lo han dado todo por nosotros, renunciando aun a sus sueños personales para que nosotros logremos alcanzar los nuestros.

Hoy, con este logro, estos sueños se han hecho realidad, por eso les decimos:

Gracias por todo papá y mamá

AGRADECIMIENTO

Agradecemos la culminación de este trabajo:

A Dios nuestro creador, por darnos vida, salud y la fe en medio de las dificultades, para ir superándolas día a día y haber llegado a la culminación de nuestros estudios.

A nuestros padres, que con muchos esfuerzos y sacrificios nos han guiado, aconsejado y animado a seguir adelante en busca de un mejor futuro para nuestras vidas.

A nuestro tutor, Msc. Mauricio Navarro Zeledón, Por haber tenido con nosotros la paciencia suficiente y la metodología correcta para orientarnos en la elaboración de este trabajo.

A la gerencia general de la empresa Granos Básicos Moran, por habernos abierto sus puertas para la elaboración del presente trabajo, a su personal que nos brindaron su ayuda, poniendo en nuestras manos la información necesaria para la elaboración de los análisis, diagnóstico y respectivo plan estratégico a seguir.

RESUMEN

La Empresa Granos Básico Morán está ubicada en la ciudad de Estelí, kilómetro 150 ½ carretera La Concordia, se dedica a agregar valor al producto frijol a grandes distribuidores, y aunque tiene muchos años de funcionar estos carecen de una organización empresarial formal que les permitan afrontar los retos de los mercados actuales.

El presente trabajo consiste en el análisis de la situación problemática de la empresa.

Para la realización de este trabajo, primeramente se realizó un análisis visual de los procesos actuales, desde los administrativos hasta su entrega a clientes finales (compra, acopio, almacenamiento, procesamiento, empaque y exportación de frijol), luego se tomó una muestra del total de los trabajadores de la empresa (44), de los cuales se obtuvo un resultado de 20, incluyendo a dos propietarios, a dicha muestra se le realizaron encuestas, las cuales una vez elaboradas se procesaron a través del programa SPSS, para la obtención de los resultados, que nos permitieron la elaboración de la matriz FODA para darnos cuenta de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que están internamente y en el entorno de la empresa.

Analizada la matriz FODA, procedimos a elaborar una propuesta de un plan de mejoramiento organizacional a un plazo no mayor de dos años, el cual, de llegarse a cumplir permitirá a la empresa un ordenamiento de sus procesos en sus diversas áreas, esto podría influir en la estabilidad económica de la empresa y el bienestar de los colaboradores.

La estructura del trabajo monográfico está compuesta por cuatro partes que a continuación detallamos sus contenidos que se organizarán por capítulos para su presentación final.

La primera parte, son los aspectos: introductorios y generales del trabajo monográfico, problema, justificación, objetivos de la investigación y el marco teórico.

La segunda parte, presentación de los hallazgos, es decir el diagnóstico final de la empresa, con la matriz FODA, para identificación de las áreas de mejoras, la jerarquía de problemas y sus alternativas de solución mediante árbol de problemas y de objetivos.

La tercera parte, conformado por el plan de mejoramiento empresarial, propone objetivos, líneas y acciones estratégicas, sistemas de controles electrónicos sobre la administración del plan de mejora, presupuesto y cronograma de ejecución.

La cuarta parte, finalmente presenta las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

ÍNDICE

I. INTRODUCCION	15
II.- ANTECEDENTES	17
III.- JUSTIFICACION	19
IV.- OBJETIVOS.....	20
4.1.- Objetivo General.....	20
4.2.- Objetivos Específicos	20
V.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	21
5.1. Diagnóstico organizacional	21
5.1.1. Introducción (García & Cano , 2016)	21
5.2. Planes de mejoramiento organizacional	27
5.2.1. Metodología para el mejoramiento.....	28
5.2.2. Estructura o metodología del plan de mejoramiento	28
5.2.3. Propuesta de sistema de Control.....	30
5.3. Sistemas informáticos.....	31
5.3.1. ¿Qué es un sistema informático? (Merker, 2018)	31
5.3.2. Componentes de un sistema informático	33
5.3.3. Estructura de un sistema informático	34
5.3.4. Clasificación de los sistemas informáticos	34
5.3.5. Sistemas de apoyo a la toma de decisiones	34
5.3.6. Sistema de control de procesos de negocio	35
5.3.7. Sistemas de colaboración empresarial	35
5.3.8. Sistemas de Información Ejecutiva	35
5.3.9. Sistemas de procesamiento de transacciones.....	36
5.3.10. Sistemas de Información de Gestión	36

5.3.11. Cómo funciona un sistema informático	37
VI.- DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
6.1.- Descripción del diseño de la investigación.	39
6.2.- Descripción del tipo de investigación.....	39
6.3.- Descripción de fuentes de información.....	39
6.4.- Descripción del universo de estudio, con los integrantes del sistema. .	40
6.5.- Tipo de información requerida de las fuentes.....	41
6.6.- Instrumentos para la recopilación de información.....	41
6.7.- Procedimiento para la recolección de la información.....	41
6.8.- Procesamiento de la información.....	41
VII.- DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	43
7.1.- Generalidades del diagnóstico.....	43
7.2. Procesos administrativos:	45
7.3.- Organigrama actual de la empresa.....	50
7.4. Análisis del entorno.....	51
7.5.- Análisis interno	52
7.6.- Análisis ambiental (FODA) de la empresa	56
VIII.- PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	60
8.1.- Conformación del equipo de mejora	60
8.2.- Plan de implementación.....	60
8.3.- Definición de responsable y participantes	60
8.4. Determinar a dónde queremos llegar.....	60
8.5. Objetivos estratégicos.....	62
8.6. Plan estratégico de mejoramiento.....	74
8.7. Estructuras afectadas por el plan de mejora.....	76

8.8. Definición de parámetros	76
8.9. Tareas o acciones principales.....	77
8.10. Descomposición de las tareas	77
8.11. Definición de las relaciones de dependencia entre sub tareas.	80
8.12. Definición de los recursos asignados a las tareas	81
8.13. Plan de contingencia.....	83
8.14.- Presupuesto.....	84
8.14. Propuesta de sistema de control.....	85
8.15. Definir entradas y salidas del plan de mejoramiento.....	87
IX.- CONCLUSIONES	89
X. RECOMENDACIONES	92
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS.....	95

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Fórmula para la obtención de muestra.....	40
Figura 2.	Organigrama actual de la empresa	50
Figura 3.	Amenazas del entorno	51
Figura 4.	Fortalezas de la empresa	52
Figura 5.	Registros que tiene la empresa.....	53
Figura 6.	Evaluación del desempeño laboral.....	54
Figura 7.	Conocimiento de manuales de gestión de la empresa.....	55
Figura 8.	Organigrama propuesto.....	62
Figura 9.	Definición de los recursos asignados a las tareas..	82
Figura 10.	Diagrama de la propuesta del software.....	86

I. INTRODUCCION

La Empresa Granos Básicos Morán está ubicada en el kilómetro 150½ en la ciudad de Estelí, carretera rumbo a La Concordia frente al Hotel Pérez Gadea. El giro de negocio es el acopio, secado, limpieza, selección, empaque y comercialización de frijoles para proveer a los grandes distribuidores nacionales e internacionales. Aunque tiene muchos años de funcionar todavía carecen de una organización empresarial sólida.

Desarrollan sus operaciones en una planta con un tamaño aproximado a 1,875 m², dividida en seis áreas: administrativa, laboratorio, almacenamiento, procesamiento, cargue y descargue, la que a su vez se subdivide en cuatro bodegas de almacenamiento cada una con 300 m² y el área de patio de secado.

Las operaciones de la dirección son realizadas directamente por sus propietarios, las áreas de producción y comercialización son dirigidas por su gerente propietario, las áreas administrativas las dirige la esposa del propietario con el apoyo de una contadora profesional.

La organización empresarial con relación a las dimensiones físicas y financieras alcanzadas en los últimos años, se ha quedado corta en su efectividad, es decir, acorde a las exigencias de los mercados actuales, lo que ha obligado a la alta gerencia a pensar en el mejoramiento integral de la empresa.

Este trabajo propone el “Diseño de un plan de mejoramiento organizacional en la empresa Granos Básicos Morán” que permita establecer los procedimientos que sean necesario que contribuyan al mejoramiento de la efectividad, por ende, la rentabilidad de la empresa, determinando qué áreas de la organización requieren una reestructuración.

El plan de mejoramiento organizacional permitirá ordenar los procesos, establecer claras funciones, definir responsabilidades, y determinar las acciones y actividades de la empresa.

Este documento es el informe final del trabajo monográfico estructurado de la siguiente manera: introducción, antecedentes, justificación, objetivos, marco teórico conceptual, diseño metodológico, diagnostico empresarial, planificación estratégica, propuesta de plan de mejora, conclusiones y recomendaciones.

II.- ANTECEDENTES

La Empresa Granos Básicos Morán inicio sus actividades desde el año 2008, en el orden, a saber: acopio, agregación de valor y comercialización de granos básicos en el mercado nacional. En el 2015 pasa a ser exportadora de granos básicos principalmente al mercado costarricense, la atención a estas actividades recae en el gerente propietario y la actividad administrativa financiera en su esposa, es decir, es una empresa de índole familiar.

Es a partir del año 2015 que la empresa se traslada a las instalaciones actuales y adquiere la maquinaria para procesamiento de frijol. Actualmente la empresa cuenta con 44 trabajadores fijos, laborando en las diferentes áreas de la forma siguiente: 6 en el área administrativa, 1 jefe de planta, 1 fiscalizador, 3 empacadoras, 1 operario, 2 abastecedores, 1 afanador, 10 en el área de cargue y descargue, 3 guardas de seguridad, 11 en el patio de secado y 5 conductores. (Moran, 2018)

En el examen documental de los competidores se pudieron descubrir en el ámbito local, los siguientes trabajos: 1. Acopio y comercialización de granos básicos de la Cooperativa Compare, R. L. 2017-2018. Universidad Nacional Autónoma de Managua, FAREM Estelí; 2. Propuesta de planeación estratégica en el área administrativa de la empresa Publidel, Managua, para el período 2019 – 2020. Facultad de Ciencias Económicas Centro de Desarrollo y Capacitación Empresarial – PROCOMIN, Managua, Nicaragua, noviembre 2019.

En el ámbito internacional se encontró: Diagnóstico y propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional para la empresa “Comercializadora de granos H & D, SAS” Universidad Piloto de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales Programa de Administración de Empresas, Bogotá, D.C., 2016.

La empresa Granos Básicos Morán, desarrolla su actividad en especial atención con el rubro frijol, cuyo proceso consiste en: acopio, secado, limpieza, selección, empaque y comercialización del producto a grandes distribuidores.

Nunca se ha contado con certificación de las entidades gubernamentales, tampoco se ha elaborado la tabla descriptiva de las características del producto que lo identifique en el mercado y con el objetivo de difundir y certificar su calidad.

III.- JUSTIFICACION

El cultivo de granos básicos es la base de la economía de Nicaragua, en especial en la zona norte donde el cultivo de granos como frijol, maíz entre otros son parte fundamental de la alimentación de los nicaragüenses. Por ello, empresas como la comercializadora Moran juegan un papel relevante en el acopio, procesamiento y comercialización de este rubro, para satisfacer esas necesidades.

El plan de mejora organizacional que se está proponiendo para la empresa, tiene como finalidad diagnosticar su estado actual en todos los procesos productivos, administrativos y mercadológicos, para proponer medidas que las optimicen.

Se piensa que un plan de mejoramiento organizacional y un software de control de los procesos, permitirá mejorar la capacidad de administración de los procesos, obtener mejores resultados del trabajo productivo, mayor calidad en los procesos comerciales para beneficio del empresario.

El plan permitirá establecer los métodos más adecuados para controlar los rendimientos laborales, fijar salarios, prestaciones sociales y compensaciones, así como mejorar la calidad del producto que se procesa, para su comercialización interna o exportación generando una mayor contribución a los clientes y al crecimiento económico del PIB del país.

IV.- OBJETIVOS

4.1.- Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento organizacional en las áreas administrativas, producción, mercadotecnia y financiera para la empresa Granos Básicos Morán, de la ciudad de Estelí.

4.2.- Objetivos Específicos

- 4.2.1. Realizar el diagnóstico en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable financiera de la empresa Granos Básicos Morán.
- 4.2.2. Formular el plan de mejoramiento, para las áreas donde se encuentre mayores debilidades en la empresa Granos Básicos Morán.
- 4.2.3. Proponer sistema de control computarizado (software) que permita a la empresa un mejor control de sus transacciones comerciales y flujo de efectivo.

V.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

5.1. Diagnóstico organizacional

5.1.1. Introducción (García & Cano , 2016)

Generalmente, en las organizaciones de nuestro medio, los directivos ocupan la mayor parte de su tiempo en resolver las operaciones diarias y difícilmente dedican parte de él a la función de planeación, bajo esta perspectiva, los beneficios asociados a la misma, como plantear anticipadamente hacia dónde se dirige una organización (estrategia), y contar por lo tanto con una idea más clara de las diversas opciones y actividades que deben realizarse para llegar a los objetivos establecidos no es formalmente definida. Desde nuestro punto de vista, un programa efectivo de trabajo debe tener una visión clara del futuro y un plan bien concebido que describa los pasos a seguir ahora y en los años venideros y aunque es indiscutible que los planes pueden cambiar, el cambio puede hacerse de manera controlada sobre la base de información previamente valorada. ¿Cuántas veces se ha dado tiempo para responder preguntas como: ¿en dónde deseo estar dentro de cinco años cómo organización o cómo individuo (padre, madre, esposa, esposo, profesional, etcétera)? y complementariamente, ¿qué recursos necesito y con cuál cuento para llegar a dónde me he planteado? si no los tengo, ¿puedo conseguirlos? ¿en cuánto tiempo? ¿qué necesito hacer?, al responderlas estamos precisando objetivos, metas y actividades necesarias para lograrlos y todas ellas son parte de los resultados esperados del proceso de planeación necesario para iniciar cualquier actividad. Si un joven futbolista mexicano determina que su objetivo en diez años es convertirse en el mejor jugador de fútbol soccer del mundo, ha establecido una visión de un futuro que le facilitará demarcar los requerimientos y las actividades necesarias para lograrlo, si aunado a esto, considera: los recursos personales y los relacionados al fútbol con que cuenta (fortalezas), por ejemplo, es jugador profesional, tiene solamente 18 años de edad, ha sido campeón goleador de los equipos en los

que ha jugado, etc.;... las principales deficiencias (debilidades), ...está casado, tiene un pequeño hijo, teme emprender nuevos retos por falta de seguridad económica, etc.; las opciones favorables que le ofrece el medio (oportunidades), ...lo han llamado a la selección (...) y, finalmente, los riesgos a los cuales se debe enfrentar en pos del logro de sus fines o propósitos (amenazas) ...existen jugadores profesionales

Los cuatro factores considerados en el ejemplo anterior, pueden estudiarse y evaluarse a través de una técnica para el análisis y resolución de problemas denominada FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) por las siglas del nombre de los elementos de análisis, esto es, cuáles son los recursos con los que cuento que me dan la posibilidad de llegar a mi objetivo, y, por otra parte, cuál es el impacto de las debilidades, así como de las amenazas y oportunidades que el medio ofrece. Un análisis de estos factores permitirá que la persona defina con claridad las diversas actividades y, por tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

5.1.2. Planeación estratégica (Ansoff, 1965)

En nuestra experiencia profesional, hemos observado que la mayor parte de las personas involucradas en el proceso de decisión administrativa en las organizaciones de nuestro medio, se dan cuenta de las implicaciones que tiene la globalización y en particular el desarrollo de las nuevas tecnologías de información que impactan el funcionamiento de sus estructuras, asimismo, están conscientes de que es necesario realizar un cambio para afrontar dichos eventos; sin embargo, en muchas ocasiones no saben cómo iniciar un proceso básico de planeación que permita afrontar el cambio y hacerlo con éxito. Es por ello que en este artículo planteamos la importancia y utilidad de la técnica de análisis FODA como una alternativa disponible para el pequeño y mediano empresario, atractiva por sus múltiples beneficios, ya que es fácil de aplicar, es analítica, propositiva, y cuyo único requisito consiste en trabajarla o

desarrollarla a través de la integración de un equipo consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados con el manejo y/o dirección de la institución y con el tiempo necesario para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización, llegando de esta manera a contar con información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, esto es, de una manera racional y mejor planificada; sin embargo, si bien el proceso de planeación tiene como resultado la propuesta formalizada de una serie de acciones a realizar, también es parte de éste la continuidad de su evaluación, ya que en todos los niveles de la organización es conveniente verificar permanentemente los cambios que se presentan en el contexto externo (a través del estudio de los factores del ambiente que incidan en la organización como pueden ser los de tipo económico, político, social, tecnológico, etcétera), y hacer los ajustes necesarios para que el proceso de planeación sea realmente un ejercicio de eficiencia. La planeación estratégica también identificada como la planeación a futuro o a largo plazo, permite analizar con detalle a la organización y situarla en términos de su ambiente, esto es, determinar la visión, misión, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades que se requieren para lograr los fines y propósitos deseados. Los planes en este sentido, por lo tanto, deben responder al menos a las siguientes preguntas: ¿En qué situación se encuentra la organización en este momento? ¿Hacia dónde se dirige actualmente? ¿En qué situación pretende estar la organización dentro de uno, tres o cinco años? ¿Cómo se logrará esto?

La información que genera el análisis de esta serie de preguntas, proporcionará datos que permitirán definir conceptos sobre aspectos como: ¿En qué negocio estamos? ¿En qué negocio deberíamos estar? ¿Cómo se define el producto o productos principales? ¿Quiénes son los competidores

presentes y futuros? ¿Quiénes son los competidores principales? ¿A qué clientes atendemos? ¿A qué clientes deberíamos atender? ¿Cuáles son los mercados potenciales? ¿Se atienden mercados nucleares? ¿Cuáles fuerzas y tendencias del medio deben de ser consideradas? ¿Cuál es la diferencia principal que tenemos respecto de nuestros competidores presentes y futuros? Si se planifica de esta manera se cubre un amplio ámbito y rango de actividades, que van desde el establecimiento de los objetivos a largo plazo de la organización hasta la planeación detallada de las actividades que se llevarán a cabo el año siguiente. Tanto la fijación de objetivos y estrategias a largo plazo, como la detallada planeación de actividades para un futuro inmediato, forman parte de un mismo proceso. Los planes anuales de trabajo y los presupuestos que se preparen para el siguiente año, deben basarse en los objetivos y estrategias a largo plazo que se decidan ahora; la principal diferencia, cuando se planea para un futuro inmediato, es el mayor nivel de detalle que tendrá que tomarse en cuenta. Algunas organizaciones desarrollan únicamente planes de trabajo anuales y tienen buen resultado. Sin embargo, con el transcurso del tiempo el ambiente se torna cada vez más complejo y tiende a cambiar y a evolucionar. La planeación estratégica o planeación a largo plazo, es importante y muy útil cuando una organización se enfrenta a cambios en el contexto o cuando atraviesa por una fase de transición hacia una etapa más madura en su desarrollo. Asimismo, resulta útil cuando las estrategias que se han adoptado no producen los resultados esperados.

Preguntas y respuestas en el proceso de planeación. ¿Qué deseamos ser a futuro? Visión. Declaración del motivo de creación del negocio. (Elemento intuitivo basado más en los sentimientos que en la información). ¿Qué somos? Declaración de principios y misión: Es un planteamiento general acerca del tipo de negocio, su propósito principal y sus valores (concepto del negocio). En él se definen el producto o productos principales, los competidores, el mercado y la ventaja competitiva. ¿Qué queremos lograr? Los objetivos

generales: Definen los logros que se esperan obtener en el período de tiempo establecido en términos cualitativos. ¿Cómo lo vamos a lograr? La estrategia: Describe cómo se lograrán los objetivos generales, esto es, la dirección futura de los productos y mercados de la organización incluyendo los métodos de intervención que ayudarán a la organización a cumplir su misión y a lograr sus objetivos generales de manera factible y eficaz. ¿Adónde queremos llegar? Las metas: Son resultados y beneficios cuantificables esperados los cuales deben de ser congruentes con los objetivos. ¿Qué actividades se requieren? La organización: Son el conjunto de las actividades necesarias que respaldarán el logro de los objetivos. ¿Qué actividades necesitamos, cómo y cuándo las vamos a realizar y cuál va a ser el costo de las mismas? El plan operativo: Es una propuesta de las diferentes actividades necesarias para alcanzar objetivos y señaladas de manera detallada. El plan debe incluir objetivos y metas para cada unidad administrativa o programa a desarrollar para cada año, el presupuesto necesario en el que se estime el capital que se va a necesitar, es decir los ingresos (determinando la fuente específica) y los gastos durante los siguientes tres a cinco años, los recursos (técnicos, económicos, materiales y humanos), el tiempo de aplicación, la forma de supervisión, así como la evaluación de los resultados esperados.

5.1.3. Técnica FODA (Ansoff, 1965)

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2)

Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Las fortalezas y debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura. El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

Recordar la anécdota de los directores de empresas competidoras que pretendían extender sus operaciones a otros países y en uno de sus múltiples viajes de negocios coinciden en un país tercermundista, donde la inmensa mayoría de la población no usa zapatos. Uno de los directores de inmediato envía a su empresa un telegrama diciendo: sin perspectiva alguna: casi toda la gente anda descalza; el otro director informa a su empresa lo siguiente: la gente anda descalza. Envíen grandes cantidades de zapatos, dominaremos el mercado. (Martínez, 1999, pág. 92)

5.1.4. Propuesta metodológica para el desarrollo de la técnica FODA

(García & Cano , 2016)

En este apartado describiremos una propuesta de metodología para llevar a cabo el FODA de su organización, la cual contempla las siguientes etapas: 1) Integración del equipo de trabajo, 2) Diseño de una agenda de trabajo, 3) Sesión de trabajo (lluvia de ideas), 4) Selección y análisis de problemas, 5) Ordenamiento de los problemas, 6) Evaluación de los problemas, 7) Selección ponderada de los problemas, 8) Análisis comparativo de FODA, 9) Alternativas estratégicas, 10) Definición del concepto de negocio, 11) Plan de operación, y 12) Evaluación permanente.

5.2. Planes de mejoramiento organizacional

Planes de Mejoramiento Organizacional, son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la **autoevaluación**, de las recomendaciones generadas por la **evaluación independiente** y de los hallazgos del control fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad. (Administradores, 2009)

La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación. Su seguimiento permite validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y nuevos escenarios que

estén ocurriendo y hacen de la **autoevaluación**, la **evaluación independiente** y la **auditoría interna** un compromiso permanente en la entidad, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente y la responsabilidad del estado frente a sus grupos de interés.

La finalidad de estos planes es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública o Privada de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

5.2.1. Metodología para el mejoramiento

1º Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora).

2º Paso: Cuantificación y subdivisión del problema.

3º Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.

4º Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).

5º Paso: Definición y programación de soluciones.

6º Paso: Implantación de soluciones.

7º Paso: Acciones de garantía.

5.2.2. Estructura o metodología del plan de mejoramiento

5.2.2.1. Conformar el equipo de mejora.

El equipo de mejora es el responsable de elaborar, desarrollar y dar seguimiento al plan de mejora y debe estar integrado, por miembros del comité de evaluación, el cual debe incluir miembros del comité de calidad, personal directivo, técnicos o profesionales de las áreas o procesos que requieren ser mejorados, de entre los cuales, debe elegirse un coordinador, que será el líder

de todo el proceso, quien procurará los recursos que sean necesarios, los asignará y realizará las gestiones pertinentes para superar los obstáculos que se vayan presentando. (Enciclopedia, 2004)

5.2.2.2. Identificar y seleccionar las áreas de mejora.

De las áreas de mejora identificadas en el proceso de evaluación, el plan debe contener una selección jerarquizada de aquellas que sean consideradas prioritarias o que puedan ser abordadas por la entidad en un plazo no mayor de tres (3) años, tomando en cuenta su importancia, en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad y las disponibilidades existentes o que se puedan obtener, ya que es difícil poder abordar todas las áreas de mejoras detectadas. (Porter, Estrategia Competitiva, 2007)

Para ayudar en este proceso, es recomendable hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Por qué se está produciendo?
- ¿Quién o qué lo está causando?

Una vez identificado el problema o área de mejora, es necesario conocer las posibles causas que lo originan y seleccionar las alternativas más apropiadas para su solución.

5.2.2.3. Árbol de problema y árbol de soluciones:

Estas herramientas permiten identificar problemas y soluciones por cada una de las áreas de la empresa, definir el objetivo general, conocer las causas y efectos, las soluciones y los resultados del plan de mejora de la empresa.

5.2.2.4. Formular los objetivos estratégicos.

Una vez identificadas las causas del problema, se debe tomar la decisión por dónde empezar a mejorar y en base a ello, formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución, tomando en cuenta que los mismos deben cumplir las siguientes características:

- Viables: posibilidad de ser cumplidos.
- Cotejables: en tiempo y grado de cumplimiento
- Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial.
- Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir,
- Obligatorios: Voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.

5.2.2.5. Elaborar el plan de mejora o estratégico.

Es una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones, permite formular los objetivos, metas, indicadores, líneas, acciones, recursos, tiempo, dirigentes y ejecutores para lograrlos.

Deberá hacerse acompañar de un cronograma o calendario para su ejecución y seguimiento.

El plan de mejora organizacional abarcará las áreas de: organización, producción, comercialización y contabilidad – financiera de la empresa.

5.2.3. Propuesta de sistema de Control.

Para garantizar el cumplimiento del plan sus objetivos, estrategias, acciones y resultados esperados, mediante el desarrollo de las diferentes acciones en el

horizonte del tiempo y en base a los recursos existentes en la empresa, se propondrá un sistema computarizado diseñado específicamente para la empresa, donde se controlen los aspectos administrativos, contables, financieros, productivos y comerciales de la empresa y se facilite su operatividad y dirección con eficiencia y eficacia.

5.3. Sistemas informáticos.

5.3.1. ¿Qué es un sistema informático? (Merker, 2018)

En este escrito se conocerá un poco más en profundidad acerca del concepto llamado sistema informático, una pieza fundamental en el engranaje de la informática actual. Tan importante es su papel en la sociedad de hoy en día que es prácticamente imposible pensar en separar al ser humano de una computadora o sistema de información. Tal es la simbiosis entre ambos, que, sin estos elementos en sus manos, la humanidad a esta altura de su historia no podría seguir desarrollándose.

Este hecho es notoriamente visible cuando se observan las costumbres del usuario común, es decir aquel que con su Tablet, celular o notebook utiliza los variados servicios que ofrece Internet, que se conecta a las redes sociales o a las plataformas de streaming¹ de video como nunca antes se había hecho. Todo esto depende de los sistemas informáticos, y de allí la importancia de que conozcamos realmente cuál es su lugar en la cadena.

Básicamente, un sistema informático, más conocido en el ámbito de la tecnología por sus siglas “SI” es una técnica que permite el almacenamiento y

¹ Es la distribución digital de contenido multimedia a través de una red de computadoras, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga.

el proceso de información, para lo cual se vale de un grupo de elementos que se relacionan entre sí.

Estos elementos no son otros que el hardware, el software y finalmente el usuario, quien es el que requiere de la información procesada, y quien es también el que en definitiva tiene el control total de lo que sucede en el sistema.

Hace algunas décadas, los componentes que conformaban un sistema informático solían ser todos producidos por el mismo fabricante. En esos días no existía ningún tipo de estándar que permitiese que los componentes de diferentes fabricantes pudieran trabajar entre sí. Por ejemplo, monitores, impresoras, tarjetas de expansión y cualquier otro tipo de periférico no podía ser utilizado en una computadora de otra marca, simplemente no era reconocida por no tener el mismo estándar de comunicación.

Lo mismo sucedía en el ámbito del software. Los programas solo podían ser ejecutados en la computadora para la cual había sido diseñado. Por supuesto que esto entorpecía mucho el crecimiento de las empresas, y tenían que estar atados a los caprichos y designios del fabricante que habían elegido para suplir sus necesidades informáticas.

Afortunadamente, en la actualidad esto no es así, gracias a los llamados “Sistemas abiertos”, los cuales permiten utilizar diferentes componentes de diferentes fabricantes sin problemas de compatibilidad. Esto permitió que el hardware y el software necesarios para implementar un sistema informático pudieran estar disponible de manera sencilla y relativamente barato para que las empresas más pequeñas pudieran acceder a estos recursos informáticos.

5.3.2. Componentes de un sistema informático

Un sistema informático está compuesto por:

Componente físico: Básicamente se trata del hardware del sistema informático. Es decir las computadoras, sus componentes internos como memorias, CPU y demás, los periféricos de entrada y salida como módems, impresoras, monitores, y todo aquel dispositivo que se conecte a este hardware. Los componentes lógicos son los que proporcionan la capacidad y la potencia de proceso para que el sistema informático funcione.

Componente lógico: Este componente no es otro que el software del sistema informático, el cual está conformado en primera instancia por el firmware, el sistema operativo y el sistema de gestión de datos propiamente dicho. Además, se debe contar como parte del software la documentación del mismo y los datos que procesa y gestiona. El software es el encargado de almacenar, procesar y distribuir los datos que se ingresan al mismo.

Componente humano: También llamado muchas veces “Humanware”, este componente está conformado por los usuarios, es decir quienes utilizan los dos anteriores componentes. En este sentido, también deben considerarse como “Humanware” a todos aquellos que han participado en el desarrollo del mismo, es decir ingenieros, programadores y analistas de sistemas. El componente humano de un sistema informático es sumamente importante, ya que además de opera dicho sistema, también son los encargados del soporte y mantenimiento técnico.

5.3.3. Estructura de un sistema informático

Los sistemas informáticos suelen estructurarse en subsistemas.

Subsistema físico: Asociado al hardware. Incluye entre otros elementos la CPU, memoria principal, la placa base, periféricos de entrada y salida, etc.

Subsistema lógico: Asociado al software y la arquitectura. Incluye al sistema operativo, el firmware, las aplicaciones y las bases de datos.

Los sistemas informáticos tienen una presencia en nuestros días realmente importante, y sin ellos, no podríamos realizar casi ninguna de las tareas que solemos hacer a lo largo del día. Claros ejemplos de ellos son los sistemas informáticos en la administración pública, los sistemas informáticos de servicio al cliente y muchos otros sistemas diferentes.

Es por esta diversidad, que los sistemas informáticos deben clasificarse, lo que se realiza en base a múltiples criterios. Las clasificaciones nunca son rígidas, ya que son numerosos los sistemas informáticos híbridos, y que no se pueden catalogar fácilmente.

A partir de este punto, mencionaremos las diferentes clasificaciones de sistemas informáticos que existen en la actualidad.

5.3.4. Clasificación de los sistemas informáticos

Los sistemas informáticos en la actualidad se clasifican en un total de 6 tipos, variando de acuerdo al ámbito en el cual se implementan. Estos son:

5.3.5. Sistemas de apoyo a la toma de decisiones

Un sistema informático de apoyo a la toma de decisiones, también conocido como “sistema de soporte a la decisión” o DSS (Decisión Support System) por sus siglas en inglés, básicamente es un sistema basado en computadoras diseñado con el propósito de ser usado por una gerencia o gerencia de área

para ayudarlos en el proceso de tomar una decisión para resolver problemas y con ello poder diagramar las directrices para seleccionar la mejor opción o predecir los futuros escenarios para afrontar nuevos desafíos.

5.3.6. Sistema de control de procesos de negocio

Los sistemas de control de procesos de negocio, conocidas también como “BPM” del inglés “Business Process Management” son aquellos sistemas encargados de monitorizar, controlar y gestionar cualquier proceso de industrialización. En este tipo de sistema informático, se utilizan sensores electrónicos conectados a computadoras para poder hacer un monitoreo directo del proceso que la maquinaria está realizando, con el objetivo de controlar que el mismo se lleve a cabo con total eficacia.

5.3.7. Sistemas de colaboración empresarial

Los sistemas ERP, por sus siglas en inglés “Enterprise Resource Planning” son uno de los más claros ejemplos de sistema informático. Los sistemas ERP, conocidos en español como “Sistemas de colaboración empresarial”, son el tipo de sistema informático más utilizado por empresas alrededor del mundo, ya que les permiten a las compañías a gestionar la gran cantidad de información que circula dentro de la misma.

La particularidad del ERP es que es un sistema informático que no es de uso específico de un nivel puntual de una compañía, ya que pueden brindar servicios a un abanico importante de usuarios en muchas áreas de la empresa.

5.3.8. Sistemas de Información Ejecutiva

Los Sistemas de información ejecutiva o “Executive information system”, conocida también como EIS por sus siglas en inglés, es un sistema informático capaz de proporcionar acceso inmediato a toda la variedad de información crítica que produce la empresa, tanto de fuentes internas como externas, la cual se presenta en formas variadas, de acuerdo a la necesidad de profundizar

que se tenga en esta información, siempre en un formato que pueda ser fácilmente visualizado y comprendido en una simple mirada.

Al igual que los sistemas de información ejecutiva, en el caso de los sistemas informáticos los mismos han sido desarrollados con el objetivo de generar todo tipo de datos e información, la cual se caracteriza por ser lo suficientemente compacta, es decir en una versión simplificada la cual presenta toda la operación de la empresa, y de esta forma pueda ser analizada de forma rápida, pero a la vez confiable.

En este sentido, tenemos que tener en cuenta que el sistema de información ejecutiva en definitiva tiene como meta brindarles todos los datos necesarios a los altos directivos de la compañía a través de dicho sistema informático, para que de esta manera puedan tomar decisiones estratégicas correctas.

5.3.9. Sistemas de procesamiento de transacciones

Los Sistemas de procesamiento de transacciones, del inglés “Transaction Processing System” o “TPS” son aquellos sistemas informáticos empresariales básicos que se implementan para gestionar todo lo relacionado con el nivel operacional de la organización.

Básicamente, un sistema de procesamiento de transacciones es un sistema de computadoras que almacena y procesa todas las transacciones que se realizan en la jornada, y que son necesarias para el normal funcionamiento de cualquier empresa. Este tipo de sistemas informáticos se hallan en lo más profundo de la jerarquía de una organización, y son aquellas que proporcionan todo el recurso informático para las operaciones diarias de la compañía.

5.3.10. Sistemas de Información de Gestión

Los Sistemas de información de gestión, también conocidos en inglés como “Management information System”, llamados para abreviar “MIS”, son

sistemas informáticos capaces de recopilar y gestionar datos de múltiples niveles con el propósito de tener un panorama más claro al momento de tomar decisiones empresariales.

La característica más importante de un sistema informático de este tipo es su capacidad para generar reportes, los cuales serán de mucha utilidad para la gestión operativa y el control total de todas las actividades de proceso de transacciones que se realicen en los niveles administrativos.

Para ello los sistemas de información de gestión se nutren de los datos recopilados por otro sistema informático, el TPS o Sistema de procesamiento de transacciones, los que son procesados como reportes y distribuidos a las áreas de supervisión con el fin de tener todas las herramientas de control para una correcta supervisión de los procesos.

Es decir que el sistema informático de gestión es el tipo de sistema que se nutre de los datos internos, y que tiene como principal objetivo procesar y resumir toda esta información en reportes que luego serán utilizados como apoyo de las actividades de gestión y la toma de decisiones en la empresa.

5.3.11. Cómo funciona un sistema informático

Uno de los aspectos claves en un sistema informático reside en que el mismo puede formar parte de un sistema de información. De esta forma, el acceso a dicha información y el posterior uso de la misma no siempre se encuentra informatizada, es decir que puede estar presentada de formas diversas y no sólo en formato digital.

Un claro ejemplo de ello podrían ser los sistemas de archivos de libros que utiliza una biblioteca la cual aún no ha sido digitalizada, no obstante, ese sistema de archivos es en definitiva un sistema de información. Ahora bien, en el caso en que en este sistema de información se introduzcan computadoras

en red que brinden la posibilidad de organizar las diferentes tareas de la biblioteca, entonces se trataría de un verdadero sistema informático.

Para finalizar, cabe destacar como ya lo hemos mencionado, que cuando nos referimos al concepto “sistema informático” estamos hablando en definitiva de una plataforma en la que participan elementos de hardware y software, la cual fue diseñada para cumplir un propósito específico.

La misión de este sistema informático puede ser entonces la de ofrecer a una compañía un sistema de control de fabricación, un sistema de contabilidad, un sistema de distribución y logística. Pero, además, el concepto también puede llegar a estar relacionado con un conjunto de computadoras conectadas entre sí por una red interna, a través de la cual los distintos departamentos de la empresa comparten información, datos e incluso software o equipamiento periférico, como puede ser por ejemplo una impresora en red.

VI.- DISEÑO METODOLÓGICO

6.1.- Descripción del diseño de la investigación.

Se realizó una investigación de tipo cualitativo y cuantitativo. En el primer aspecto, se valoró la organización en su filosofía, cultura organizacional, gobierno corporativo y recursos humanos. En el segundo, porque se obtendrán estadísticas sobre el desempeño organizativo, productivo, comercial y económico de la empresa.

6.2.- Descripción del tipo de investigación.

La investigación tiene carácter exploratorio mediante la observación de los registros de las diferentes actividades de la empresa y descriptivo por el análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores sobre los procesos, procedimientos y métodos de trabajo utilizado en las áreas administrativas, contables, agregación de valor de los productos y su comercialización.

6.3.- Descripción de fuentes de información.

Las fuentes primarias de información fueron: La encuesta o cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas de carácter cuantitativo o cualitativo, se realizó a dos propietarios y 18 colaboradores (muestra de población finita) de la empresa, fraccionando la muestra en conformidad con la importancia y cantidad de colaboradores de cada área: dirección (2), producción (14), comercialización (2) y contabilidad – finanzas (2).

Se llevó una bitácora de observación de participantes, donde se detallaron las observaciones de hechos en los diferentes ambientes de trabajo de la empresa como organización, producción, comercialización y contabilidad – finanzas.

Las fuentes secundarias fueron: Análisis de documentos, revisión de los registros de la empresa tales como: manuales, reglamentos, controles e

informes de la actividad productiva, comercial y contable de la empresa, a fin de obtener la información suficiente para el diagnóstico y propuesta de mejora organizacional de la empresa.

6.4.- Descripción del universo de estudio, con los integrantes del sistema.

El universo de estudio es la totalidad de los colaboradores de la empresa Granos Básicos Morán, en total, de los cuales se encuestaron a 20 (muestra de población finita minimizada) para conocer procesos, procedimientos y métodos de trabajo en la empresa. A la información requerida sobre los colaboradores de sus deberes, derechos, funciones y reglamentaciones de sus cargos.

Figura 1. Fórmula para la obtención de la muestra.

TAMAÑO DE LA MUESTRA POBLACION FINITA				
TAMAÑO DE LA POBLACION	N	44	FORMULA	
NIVEL DE CONFIANZA	Z	95%	n=	$N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q$
PROBABILIDAD DE ÉXITO	P	80%		$(D^2 \cdot (N-1) + (Z^2 \cdot P \cdot Q))$
PROBABAILIDAD DE FRACAZO	Q	20%		
ERROR MAXIMO	D	5%		
RESULTADO				
TAMAÑO DE LA POBLACION	N	44	n=	19.050416
	N-1	43		0.540464
NIVEL DE CONFIANZA	Z	1.645		35
NIVEL DE CONFIANZA AL CUADRADO	Z ²	2.7060		
PROBABILIDAD DE ÉXITO	P	0.80		
PROBABILIDAD DEL FRACAZO	Q	0.20	MUESTRA MINIMIZADA	
ERROR MAXIMO	D	0.05	n=	20
ERROR MAXIMO AL CUADRADO	D ²	0.0025		
			$1/n^2 = (1/n) + (1/N)$	0.05110

6.5.- Tipo de información requerida de las fuentes.

La información obtenida es la siguiente: organización jerárquica, reglamentos, manuales y disposiciones, tipos de controles administrativos, productivos, comerciales y contable financiero que llevan actualmente en la empresa para desarrollar sus actividades. Adicionalmente se indagó sobre las funciones, reglamentos, responsabilidades y atribuciones de los principales cargos de dirección de la empresa, las fortalezas, oportunidades, las debilidades internas y las amenazas, oportunidades del entorno.

6.6.- Instrumentos para la recopilación de información.

Se diseñó un cuestionario para la encuesta a los colaboradores de la empresa y una guía de observación para los procesos en la empresa. (Ver anexos)

6.7.- Procedimiento para la recolección de la información.

La recopilación de la información se realizó en tres etapas:

1. La obtención de la información secundaria, a partir de los registros de la empresa en las distintas áreas.
2. La observación proyectó el detalle de los procesos, actividades y acciones, recorriendo la empresa e interactuando con los colaboradores.
3. La aplicación del cuestionario a los 20 colaboradores seleccionados de la empresa, siendo dos propietarios y 18 trabajadores.

6.8.- Procesamiento de la información.

Con la información primaria obtenida mediante encuesta y observación, se realizó un análisis y síntesis de las respuestas obtenidas, que sirvieron para resumir en un tabulado los resultados, como insumo para conformar el diagnóstico empresarial.

Las encuestas a los colaboradores se digitaron en el software SPSS para obtener los resultados estadísticos y gráficos de las encuestas.

Con los resultados obtenidos se redactaron los hallazgos, siendo estos los insumos para practicar el diagnóstico (FODA) para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Finalmente, como resultado de las estrategias extraídas del diagnóstico, se diseñó el plan de mejora organizacional de la empresa.

VII.- DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

7.1.- Generalidades del diagnóstico

La empresa Granos Básicos Morán, se dedica al proceso de agregación de valores a granos básicos, con énfasis en los frijoles, para su comercialización a nivel de mercado nacional e internacional. Durante los diez años que tiene de operar, ha aumentado su cartera de clientes, la cantidad de trabajadores, y mejoras en las infraestructuras. La práctica ha llevado a establecer procesos de manera empírica, de tal forma, que los tienen establecidos sin tener una definición formal de las mismas. Estos se realizan sin tener un sistema de organización definido por áreas y funciones, que menoscaba la efectividad de las operaciones.

La empresa carece de sistemas, manuales y reglamentos que normen sus actuaciones en las diferentes áreas de: administración, producción, comercialización, contabilidad y finanzas, por lo tanto, no tiene definida la filosofía empresarial, organigrama, reglamento interno, esto limita y dificulta las operaciones de la empresa, la eficiencia en los procesos administrativos, la productividad, la rentabilidad y el rendimiento de los recursos humanos.

Mediante el diagnóstico funcional se pretende diseñar un plan de mejora organizacional de la empresa Granos Básicos Morán, que crearía las bases para que puedan operar con mayores y mejores niveles de eficacia y eficiencia, que los llevaría al progreso en los resultados productivos, comerciales, económicos y financieros.

El diagnóstico considera la revisión de los elementos internos y externos de la empresa, para la contextualización de las condiciones de trabajo en la empresa y su relación con el ambiente circundante.

A continuación, se describen algunos de los procesos claves de la forma en que actualmente se realizan en la empresa:

Recepción del producto: Este proceso consiste en recibir el producto, con el fin de determinar el ingreso o no del mismo; el frijol viene directamente de campo de las distintas zonas de producción de Nicaragua en sacos. La unidad de medida de recepción del producto es de 46 Kg, *al no contar con una báscula de suficiente capacidad, solo se pesan algunos sacos al azar.*

Para la revisión del producto se hace uso del método de visual (se toma muestra de cada saco) a través de una herramienta llamada chuzo, y posteriormente se estiba en un área acondicionada de acuerdo a las características organolépticas del producto y la humedad presente en el grano. De la muestra que se tomó se realiza una homogenización y se toma una muestra general la cual se somete a un proceso de análisis en el laboratorio donde se realizan 3 mediciones que determinan el grado de calidad del producto recibido, estas son la humedad, el % de merma, y la cocción. De acuerdo al grado de humedad (porcentaje de agua presente en el grano) se determina la etapa a seguir: 1.- secado o 2.- tratamiento fumigación.

El producto se debe almacenar a temperatura ambiente, en un lugar seco, con buena ventilación, estar libre de humedad, bien iluminados, en perfecta limpieza y protegidos del ingreso de insectos y roedores.

Cabe señalar que durante la recepción del producto se deberían realizar tres pasos: descarga, peso y estiba. Pero para reducir costos operativos (pago de mano de obra), la empresa solo realiza el primero y el último paso, obviando el proceso de pesado, lo cual genera un descontrol de los inventarios, porque al vender a los locales o internacionales el producto pasa por un riguroso proceso de control de peso.

Los procesos: **Mecánicos** para eliminación de impurezas, y **empaques de producto** se realizan de una forma técnicamente aceptable.

7.2. Procesos administrativos:

Todas las áreas de la empresa están subordinadas directamente al gerente porque es quien toma las decisiones, a excepción del personal de cargue y descargue que recibe orientaciones del jefe de planta y este está subordinado al gerente.

Actividades que no se pueden realizar sin la autorización del gerente

- Realizar pagos con cheque o efectivo
- Presentar información a los proveedores del producto recibido
- Presentar información a los clientes del producto entregado
- Recibir producto de los proveedores
- Entregar producto a los clientes
- Elaborar referencias comerciales
- El ingreso a las instalaciones de personas ajenas a la empresa
- Compra de materiales y suministros
- Definir lugar de origen y destino del producto que entra y sale de las diferentes bodegas
- Entrada y salida del personal de producción
- La contratación de servicios de mantenimiento de maquinaria industrial
- La solicitud de tramites de exportación

Lo que hace la gerencia personalmente

- El abastecimiento de combustible
- La contratación de servicios de reparación y mantenimiento del transporte
- La realización de pagos vía transferencia
- La solicitud de chequeras
- La compra de maquinaria y equipo de transporte
- Las negociaciones con proveedores y clientes
- Recibe a los clientes internacionales y los acompaña en recorridos oficiales
- Firma de documentos oficiales o legales
- Asiste a reuniones comerciales
- Compara precios con la competencia

Administrador

- Recibe los documentos del personal para laborar en patios.
- Controla la asistencia de todo el personal.
- Revisa los pagos de planilla del personal.
- Emite circulares y memorándum
- Entrega documentación al INSS, DGI, ALCALDIA.
- Realiza cotizaciones para compra de materiales y servicios.
- Controla gastos de caja chica.
- Compra suministros y accesorios para todas las áreas.
- Entrega la papelería y materiales a las diferentes áreas (laboratorio, recepción, maquinaria, almacén.
- Retira chequeras en bancos.

Contador General

- Elabora estados contables, balances, cuadros de ingresos y gastos, informes complementarios, cuadros, anexos y cualquier otra información exigida por las leyes y las normas dictadas por organismos de supervisión en materia contable y financiera.
- Al cierre de cada mes, trimestre y ejercicio económico, elevar a consideración superior los estados contables, balances y demás informaciones elaborados con anticipación suficiente a la fecha tope de su presentación a la gerencia y administración.
- Conservar en perfecto orden y a buen recaudo todos los papeles de trabajo correspondientes a la preparación de las distintas informaciones remitidas a los diversos organismos de supervisión, como también aquellos que respalden y justifiquen la determinación y cumplimiento de las obligaciones impositivas y previsionales.
- Asesorar en materia de impuestos en las que la empresa actúa como contribuyente.
- Ejecutar las operaciones de los impuestos en las que la empresa actúa como agente de retención.
- Determinar los montos de provisiones para impuestos que deben
- constituirse periódicamente.
- Mantener actualizado un calendario de vencimiento de obligaciones tributarias que afecten a la empresa.
- Elaboración de planillas del personal administrativo.
- Gestiones documentales varias ante los bancos, depósitos y traslados, etc.
- Archivo de movimiento de cheques.
- Elaboración de cheques.
- Control de libro de bancos y administración de renta.
- Ingreso de trabajadores al INSS.

- Conciliaciones bancarias.
- Llevar el control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Llevar el control de las cuentas por pagar o proveedores.
- Elaborar declaraciones a la alcaldía municipal.
- Registra los ingresos de los proveedores la cantidad específica de cada producto de materia prima, así como los precios diferenciados de acuerdo a la calidad de cada materia prima (específicamente el precio por la calidad de cada producto).

Auxiliar de contabilidad

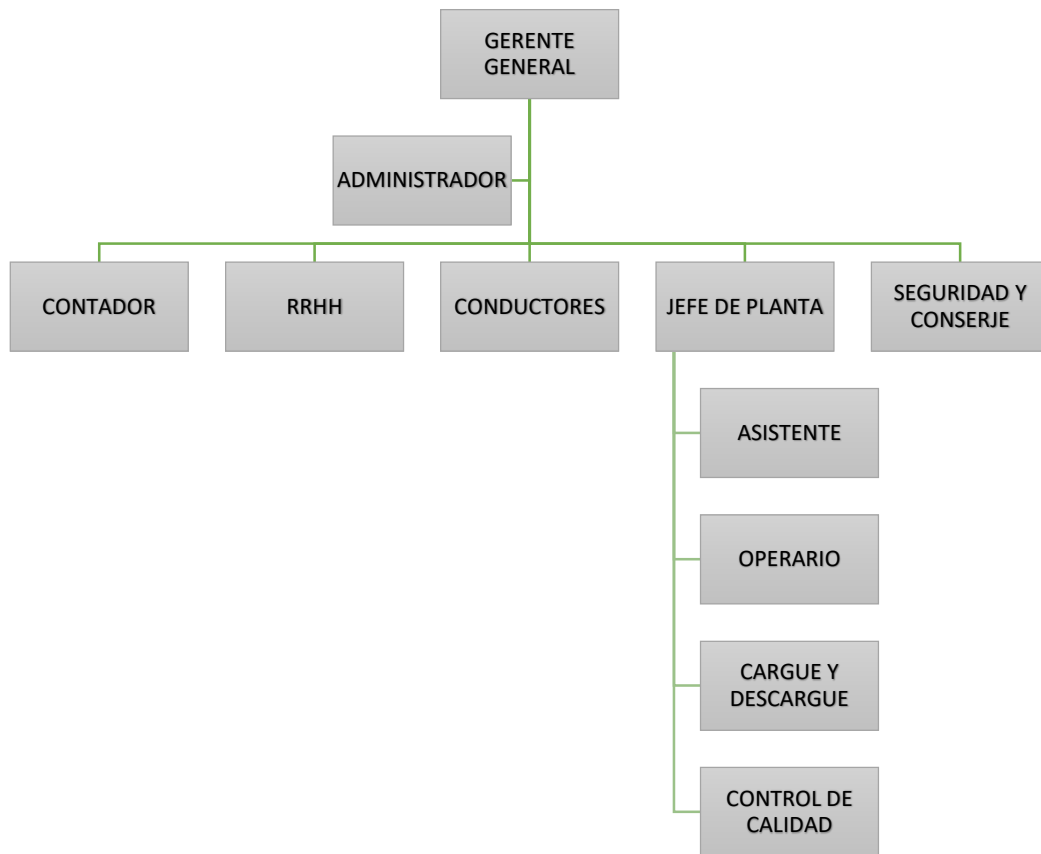
- Realizar reporte de los movimientos diarios del personal de producción.
- Registrar los distintos viajes ejecutados por el equipo de transporte.
- Reportar los costos incurridos en las operaciones de la producción (costos de planilla, pagos del personal, pagos a los proveedores de bienes y servicios realizados (pagos de transporte, materia prima, insumos, materiales).
- Elaboración de planillas del personal de producción.
- Elaboración de planillas del personal de transporte.
- Realizar pagos de planillas del personal administrativo, producción y transporte.
- Gestionar solicitudes de pagos de facturas como energía, agua potable, servicios telefónicos e internet.
- Archivo de movimiento de caja.
- Actualización de disponibilidad de fondos de caja.
- Control y pago de proveedores de servicios.
- Control de estado de Ingresos y egresos.
- Área de almacén.
- Solicitar información de fecha de programación de entrega de producto.
- Coordinar con empresas de transporte para solicitar contenedor.

- Realizar gestión de inspección para la pre certificación fitosanitaria en IPSA
- Registro de financiamiento que se le brinda a los colaboradores.
- Registro de prestación de servicio de transporte.
- El desempeño del personal de las diferentes áreas administrativas de la empresa es eficaz, pero el que las funciones no estén bien definidas y distribuidas de acuerdo al grado de responsabilidad y conocimiento de los puestos de trabajo hacen que los procesos y ejecuciones sean dispersa y repetitiva provocando resultados no eficientes afectando la productividad de la empresa.

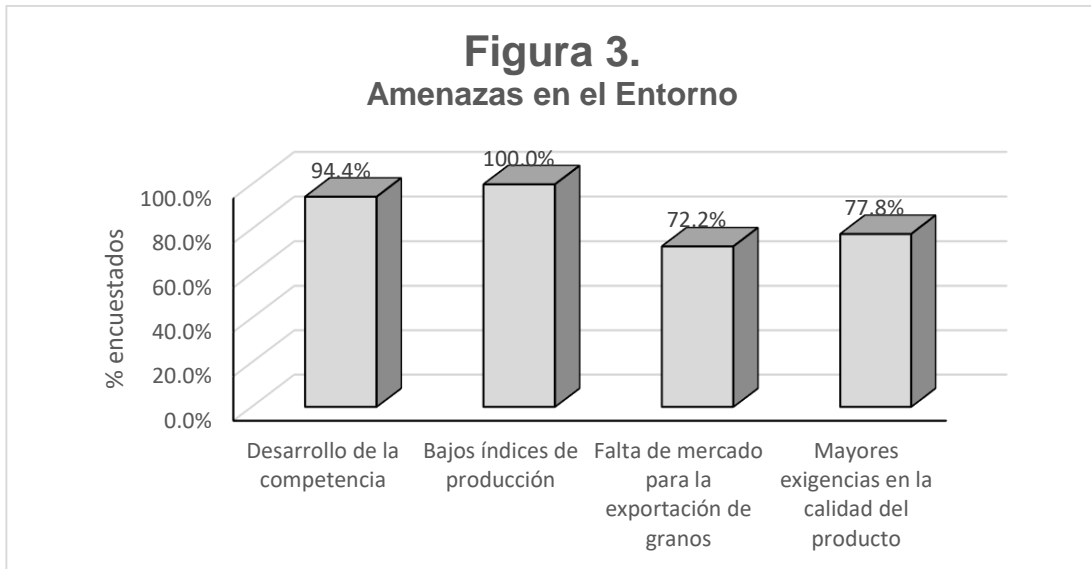
7.3.- Organigrama actual de la empresa

Aunque en la actualidad no existe oficialmente un organigrama, luego de analizar la forma en que se llevan a cabo las diversas actividades de la empresa, en la siguiente imagen mostramos cómo funciona organizacionalmente la empresa actualmente.

Figura 2.



7.4. Análisis del entorno



Las amenazas del entorno que enfrenta la empresa Granos Básicos Morán son las siguientes:

Desarrollo de la competencia (94.4%)

Bajos índices de producción de granos básicos en temporadas (100%).

Falta de mercados extranjeros para la exportación de granos básicos (72.20 %).

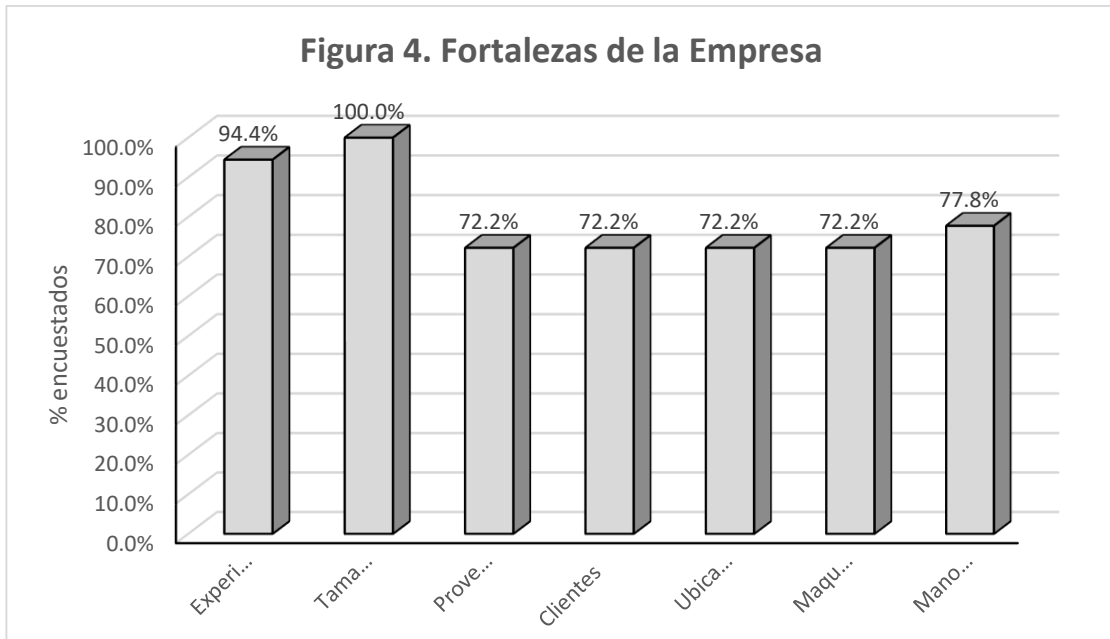
Mayores exigencias en la calidad del producto por los clientes (77.80%).

La opinión general de los encuestados muestra que la producción de granos básicos por ser estacional, representa la principal amenaza que atender.

Se considera que la segunda amenaza es el incremento de competidores en el mercado de los granos.

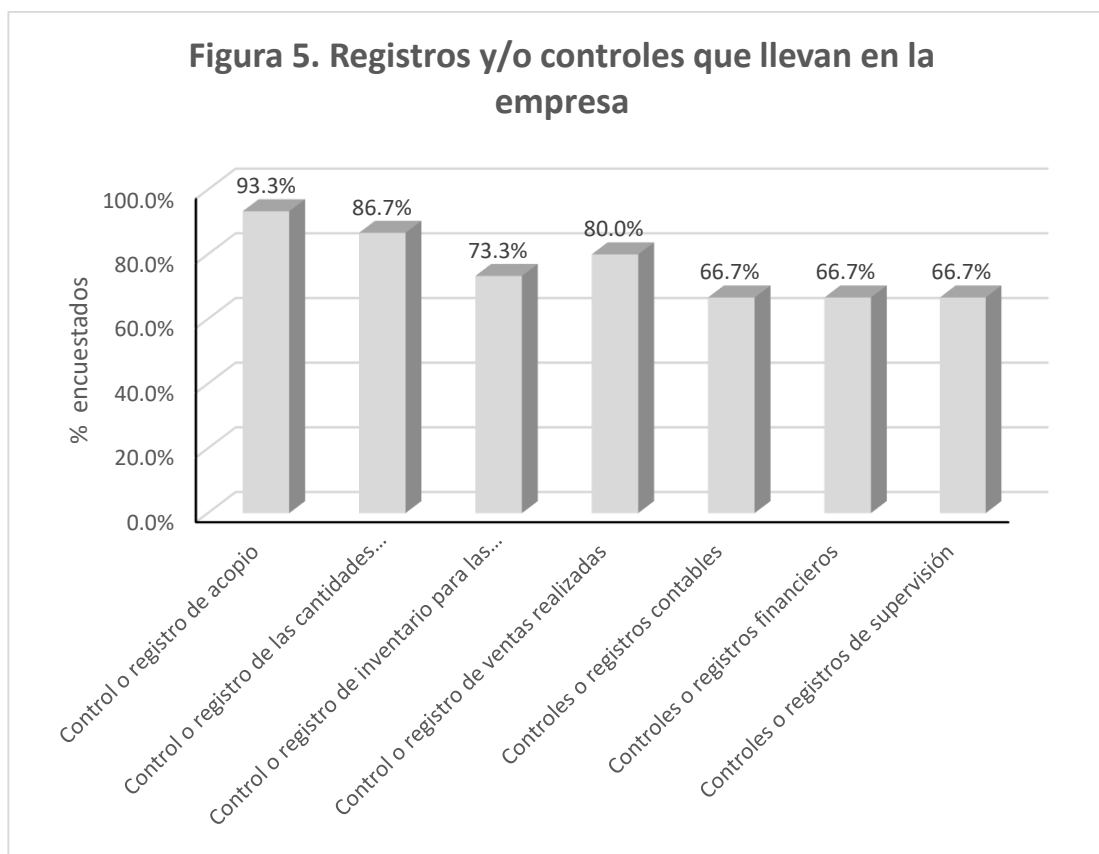
En tercer lugar, se menciona con un 78% la calidad de los granos como factor que amenaza las operaciones, sobre la se puede incidir muy poco dentro de la organización.

7.5.- Análisis interno



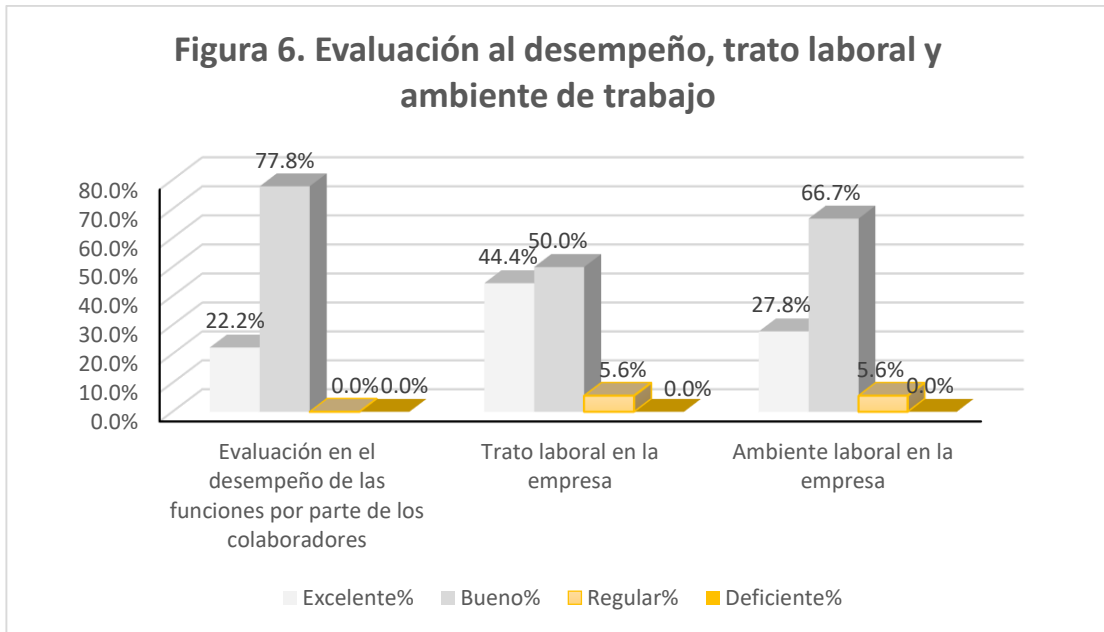
Las principales fortalezas encontradas en el estudio de la empresa son las siguientes:

- La opinión generalizada de los encuestados habla de que el negocio tiene la suficiente capacidad para acopiar en la región y más allá.
- El 94% de encuestados afirma que la experiencia que han acumulado, es vital para mantenerse en el mercado.
- La excelencia de la mano de obra de los operarios de selección y empaque representan el 78% de las menciones.
- La existencia de suficientes proveedores, la ubicación de la empresa, la tenencia de maquinaria apropiada y la ubicación de la empresa representan el 72% de las opiniones.



El estudio refleja que los principales registros y controles que lleva la empresa se cumplen en los porcentajes siguientes:

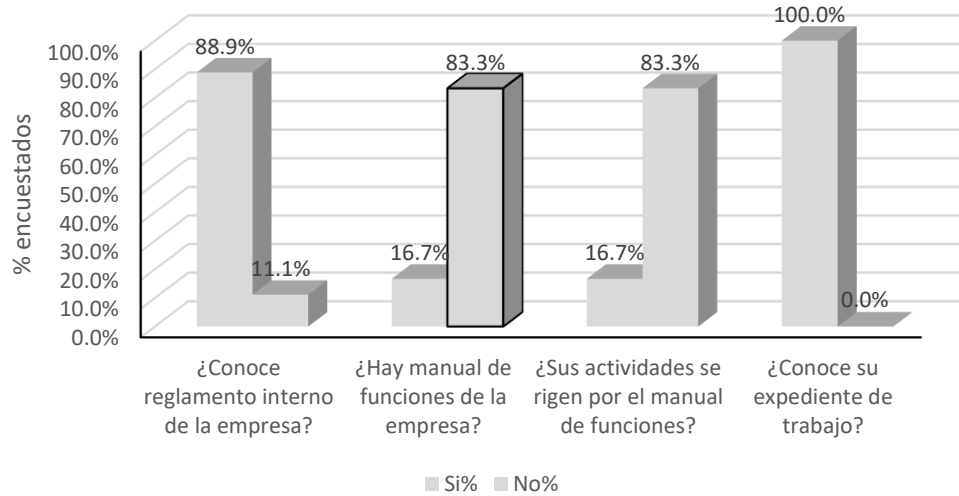
- El principal énfasis en controles y registros se manifiesta con un 93% de cumplimiento en el acopio de granos.
- El 86% habla del cumplimiento de registro y control de la operación de secado.
- El control de los inventarios muestra el 80%.
- Los Registros de inventarios y ventas son mencionados por el 73% de los encuestados.
- Dos tercios del personal consideran buenos los controles financieros – contables, la supervisión control y registros financieros (66.60 %) de cumplimiento.



El comportamiento de la actividad laboral en la empresa se valora de la siguiente manera según los resultados, mencionando los más importantes estratos:

- El 78% de encuestados mencionan que es buena la evaluación del desempeño de funciones.
- El ambiente laboral indica en un 67% que es bueno.
- El 44% del personal afirma que el tratamiento laboral en la empresa es excelente y el 50% de bueno.

Figura 7. Conocimiento de manuales de gestión de la empresa



Conocimiento de los manuales de gestión de la empresa por parte de los colaboradores, las respuestas encontradas fueron las siguientes:

- La totalidad de los trabajadores cuentan y conocen su expediente laboral.
- El 89% de los trabajadores conocen del reglamento interno de la empresa.
- Con un 83% de las opiniones se conoce que cuentan con un manual de funciones y que sus actividades son guiadas por dicho manual.

7.6.- Análisis ambiental (FODA) de la empresa

Para el establecimiento del plan de mejoramiento de Granos Básicos Morán, se inició con el desarrollo de las siguientes etapas:

- 1. Análisis del entorno.** Se desarrolla para conocer en qué posición se está, o que el análisis sirva de línea de base para la estrategia.

El análisis ambiental comprende el análisis y exploración de cuatro dimensiones: las fortalezas, las oportunidades, (ambas a lo interno de la organización), las debilidades y las amenazas, (a lo externo).

El análisis del sector de los granos básicos, indica:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Contar con una estructura de mando bien definida y con buena capacidad operativa.</p> <p>Manejo ágil de la logística y comercialización.</p> <p>Contar con una fuerte organización y operación del sistema productivo.</p> <p>Óptimos controles de los aspectos productivos de la empresa: acopio, limpieza, secado, supervisión, administración de los inventarios y ventas.</p> <p>Buenos controles contables - financieros.</p>	<p>No cuenta con una filosofía empresarial</p> <p>No posee Manuales de gestión empresarial.</p> <p>El tipo de comunicaciones internas es bastante incipiente.</p> <p>El sistema de controles contables no responde adecuadamente a la información gerencial.</p> <p>No se cuenta con certificación nacional de la calidad de los productos.</p>

	<p>La capacidad de acopio es sustancial y suficiente para satisfacer la demanda.</p> <p>Existe una gran experiencia de la empresa en el sector de los granos básicos.</p> <p>Tiene proveedores y clientes muy estables.</p> <p>Tiene mano de obra con mucha experiencia y estabilidad laboral.</p>	<p>Carecer de sistemas informáticos que faciliten más los procesos de control.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Ingreso a nuevos mercados internacionales.</p> <p>Diversificar la oferta de productos.</p> <p>Agregar más valores a los productos</p> <p>Antecedentes de la empresa que generan confianza en clientes potenciales.</p> <p>Falta de organización empresarial de la competencia, por lo</p>	<p>Establecer contactos con clientes internacionales para diversificar la oferta de exportación de granos. (F1 – F10 – O1 – O6)</p>	<p>Implementar manuales de gestión (Manual de funciones, Manual de Procedimientos Productivos y Administrativos – Financieros, Reglamento Interno) que regulen de forma integral los procesos de la organización. (D2 – D4 – F4)</p> <p>Explotar las herramientas de la mercadotecnia, para potenciar el</p>

<p>general, son artesanales. Incrementar capacidad instalada para desarrollar mayores y mejores volúmenes de operación.</p>		<p>posicionamiento de la organización. (F8 – A2) Adquirir sistemas informáticos para el registro y control de las operaciones en general. (D6- F6)</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<p>Altos niveles de competencia en el sector de la empresa. Desconocimiento de la demanda de los productos en los mercados internacionales. Mayor nivel de exigencia de la calidad de los productos de exportación. Oferta fluctuante de granos básicos en el país causada por los fenómenos naturales.</p>	<p>Utilizar con más efectividad la capacidad instalada para mejorar los niveles de producción y venta con la finalidad de competir con mejores ventajas. (F8 – F9 – O6 – A1)</p>	<p>Gestionar con las entidades gubernamentales pertinentes la certificación de calidad de los productos. (D5 – A5).</p>

Restricciones gubernamentales para la exportación de granos.		
--	--	--

VIII.- PLANIFICACION ESTRATEGICA

8.1.- Conformación del equipo de mejora

El equipo de mejora es el núcleo central para generar el plan de mejora en las diferentes áreas de actuación de la empresa y deberá de estar integrado por las personas de mayor responsabilidad y conocimientos gerenciales y administrativos.

El equipo de mejora es el responsable de elaborar, desarrollar y dar seguimiento al plan, y estará integrado por: El gerente propietario, la administradora, la contadora, el responsable de producción, el encargado del control de calidad y el responsable del control de inventarios en la empresa.

8.2.- Plan de implementación

El plan de ejecución de la estrategia está dispuesto para garantizar oportunamente, el tiempo, recursos, orden cronológico, establecer los responsables de ejecución y participantes de cada una de las actividades que se realizarán para cumplir con los objetivos de la estrategia en su conjunto en las diferentes áreas de la empresa.

8.3.- Definición de responsables y participantes

El responsable general de la ejecución es **Gerente Propietario**

El responsable de ejecución por área es: La administradora, jefe de producción, jefe de comercialización y contadora, para cumplir las tareas de cada área.

Los participantes son el personal en general de todas las áreas de la empresa.

8.4. Determinar a dónde queremos llegar

Esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio. Hemos propuesto la siguiente filosofía empresarial:

Misión

Proveer al mercado nacional e internacional, frijoles de primera calidad; desde su origen hasta el producto terminado, para lograr la mayor satisfacción del consumidor final, con precios competitivos.

Visión:

Somos líderes en el mercado nacional e internacional, alcanzamos un posicionamiento sólido y ofrecemos productos de primera calidad.

Valores:

- ✓ Compromiso: hacer que las cosas sucedan, estar atentos a las oportunidades.
- ✓ Confianza: nuestro producto es altamente confiable
- ✓ Empeño: trabajar con pasión para nuestros clientes
- ✓ Honestidad: ser realista y de fiar
- ✓ Entusiasmo: cumplir con alegría todos nuestros compromisos.
- ✓ Disciplina: fomentar la conciencia del compromiso diario para alcanzar el estado óptimo de la organización para su constante desarrollo.

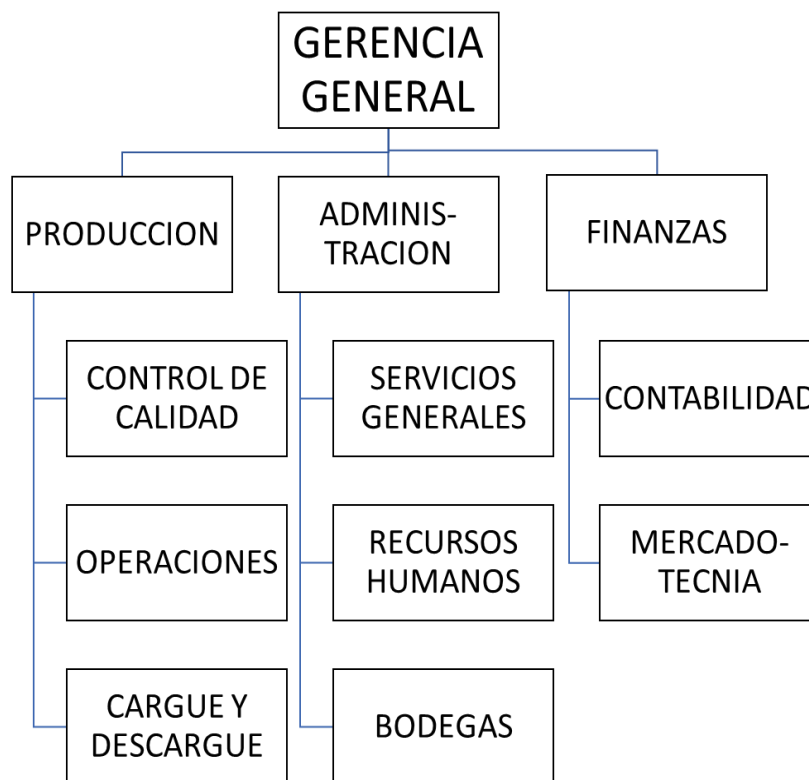
Factores clave:

- ✓ Mantener al personal por al menos dos años
- ✓ Tener crédito permanente
- ✓ Grano 96-4
- ✓ Existencia de frijoles todo el año
- ✓ Entrega en tiempo y forma

8.5. Objetivos estratégicos

- a. Implementar manuales de gestión (manual de funciones, manual de procedimientos productivos y administrativos – financieros, reglamento interno) que regulen de forma integral los procesos de la organización. Hemos propuesto el siguiente organigrama para definir las dependencias y relaciones entre los diversos niveles de la empresa.

Figura 8. Organigrama propuesto



Se propone las siguientes fichas ocupacionales como de parte del manual de funciones que la empresa deberá implementar para una organización efectiva:

Tabla 1: Ficha ocupacional Gerente General	
Nombre del cargo:	Gerente General
Áreas de	Todas
Tipo de	Permanente
Objetivo del puesto:	<p>1. Contribuir a la ejecución efectiva y eficaz de los objetivos y lineamientos del Plan estratégico de GRANOS BASICOS MORAN y de sus planes operativos anuales, para obtener los resultados y/o metas derivados de los mismos en el tiempo establecido.</p> <p>2. Contribuir con la Administración y demás órganos en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el reglamento de GRANOS BASICOS MORAN.</p> <p>3. Contribuir a establecer firmemente a GRANOS BASICOS MORAN, como una empresa reconocida y de prestigio por acopiar, procesar y comercializar frijol.</p>
1. DESCRIPCION DE FUNCIONES	<p>1. Realizar gestiones y/o solicitudes de Créditos</p> <p>2. Firma autorizada en cuentas bancarias.</p> <p>3. Representar a GRANOS BASICOS MORAN</p> <p>4. Exigir judicial y extrajudicial el pago de los créditos.</p> <p>5. Organizar y dirigir la administración de la empresa.</p> <p>6. Velar porque la contabilidad este actualizada, con sus reportes emitidos oportunamente.</p> <p>7. Exigir al personal el cumplimiento de normas y reglas establecidas:</p> <p>8. Solicitar y revisar los informes mensuales de actividades de cada área.</p> <p>9. Monitorear y evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico (PE) y los Planes Operativos (POA)</p> <p>10. Monitorear la disponibilidad diaria de fondos líquidos.</p> <p>11. Asegurar que se hagan los pagos y cancelaciones Oportunamente a los proveedores.</p>

	<p>12. Monitorear y evaluar la satisfacción de los clientes en general de los productos que ofrece GRANOS BASICOS MORAN</p> <p>13. Proponer Reformas y/o actualización de normas vigentes como, manuales, reglamentos.</p> <p>14. Aprobar propuestas de ejecución de consultorías, asesorías y auditorías externas.</p> <p>15. Coordinar las reuniones con el equipo gerencial formado por los Jefes de Área para coordinar directrices, planes de trabajo y sus resultados, recibir y evaluar informes, problemática de cada área.</p> <p>16. Autorización de cheques y pagos a bancos.</p> <p>17. Cerrar los procesos de compra- venta (comercialización) de frijol, arroz, chíá, maíz, etc. en coordinación con los responsables de cada área, según el caso.</p> <p>18. Ejecutar y velar por que se ejecuten las acciones asignadas a cada área.</p> <p>19. Mantener una fluida comunicación verbal y escrita con: directivos, personal, clientes y proveedores de GRANOS BASICOS MORAN para ayudar en el fortalecimiento y desarrollo de la empresa.</p>
2.REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	Formación educativa:
	Administrador de empresas, contador público, economista agropecuario o carreras afines.
	Formación técnica:
	Micro finanzas, recursos humanos, mercadeo y ventas, análisis financiero, formulación y evaluación de proyectos, computación.
	Habilidades, cualidades o aptitudes necesarias: liderazgo, relaciones y conocimiento del entorno, visión estratégica, capacidad de gestión financiera, buen manejo de conflictos, disponibilidad de tiempo y dispuesto a viajar dentro y fuera del país cuando fuese necesario, orientado al cumplimiento de objetivos, metas y/o resultados. proactivo, organizado y responsable.

	<p>Experiencia requerida: 5 años, monitoreo y evaluación de proyectos y planes estratégicos, administración de personal, elaboración de informes y reportes administrativos, financieros y comerciales, análisis financiero, dominio del proceso o ciclo del crédito, conocimiento de técnicas y estrategias venta, mercadeo y publicidad</p>
	<p>Periodo de prueba requerido (meses o días): 6 meses</p>
	<p>requisitos documentales p/expediente: curriculum vitae, copia de títulos y diplomas, constancias laborales, copia de cédula, licencia de conducir vigente, record policial reciente, certificado de salud reciente.</p>
<p>3. CONDICIONES DE TRABAJO</p>	<p>a) Ambiente de trabajo: El cargo está situado en un sitio adecuado y agradable.</p>
	<p>b) Riesgo: Está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.</p>
	<p>c) Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo físico al estar parado y sentado constantemente y requiere un grado de precisión manual y visual alto.</p>

Tabla 2: Ficha Ocupacional Administrador	
Área:	Administración
Nombre del cargo:	Administrador
Jefe Inmediato:	Gerente General
Informa a:	Jefe Inmediato
Tipo de Contratación:	Permanente
Objetivo del puesto:	Dirigir, controlar, organizar y supervisar toda la actividad económica y administrativa
1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	1. Recepción de documentos del personal para laboral en patios.
	2. Control de asistencias de todo el personal.
	3. Supervisar y revisar el pago de planilla de personal.
	4. Emisión de circulares y memorándum.
	5. Entrega de documentación al INSS, DGI, ALCALDIA.
	6. Control y pago de proveedores de servicios.
	7. Realizar cotizaciones para compra de materiales y servicios.
	8. Control de gastos de caja chica
	9. Mantenimiento de edificios e instalaciones en general.
	11. Compra de suministros y accesorios para
	12. Control en la entrega de papelería y materiales a las diferentes áreas (laboratorio, recepción, maquinaria, almacén.
	13. Despacho de contenedores de frijol al exterior.
	14. Realizar inventarios periódicos en área de almacén.
	15. Preparar informe a gerente de la empresa.
	2. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS
Licenciatura en administración de empresas o contabilidad pública	
Formación técnica:	
	Cursos computacionales

	Cursos de Ingles
	Habilidades, Cualidades o Aptitudes necesarias:
	Capacidad de gestión
	Comunicativo
	Capacidad para toma de decisiones
	Trabajo en equipo
	Trabajo bajo presión
	Experiencia requerida:
	2-3 años en cargos similares
	Periodo de Prueba requerido (meses o días):
	2 meses
	Requisitos documentales p/expediente:
	Copia de títulos y certificados
	Cartas de recomendación
	Copia de cedula de identidad
3. CONDICIONES DE TRABAJO	a) Ambiente de trabajo: El cargo está situado en un sitio adecuado y agradable.
	b) Riesgo: Esta sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.
	c) Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo físico al estar parado y sentado constantemente y requiere un grado de precisión manual y visual alto.

Tabla 3: Ficha Ocupacional Contador General	
Área:	Administración
Nombre del cargo:	Contador General
Jefe Inmediato:	Administrador
Informa a:	Administrador y Gerente General
Tipo de	Permanente
Objetivo del puesto:	<p>1. Que GRANOS BASICOS MORAN disponga de información económica-financiera, fiable, consistente, suficiente y oportuna para la toma de decisiones y correcciones con mucho éxito.</p> <p>2. Que la información contable sea de alta calidad para facilitar a la gerencia y administración la evaluación y revisión o diseño de los planes estratégicos-POAS y de los proyectos de inversión eventuales</p>
1. DESCRIPCION DE FUNCIONES	<p>1. Elaborar los estados contables, balances, cuadros de ingresos y gastos, informes complementarios, cuadros y anexos y toda otra información exigida por las leyes y las normas dictadas por organismos de supervisión en materia contable y financiera.</p> <p>2. Al cierre de cada mes, trimestre y ejercicio económico, elevar a consideración superior los estados contables, balances y demás informaciones elaborados, con anticipación suficiente a la fecha tope de su presentación a la gerencia y administración.</p> <p>3. Al cierre de cada mes, preparar e informar a la gerencia y administración:</p> <p>a) Un estado de saldos contables de los principales rubros, comparados con los de igual mes del ejercicio anterior y con todos los meses transcurridos del ejercicio en curso, con indicación complementaria, para los rubros patrimoniales, de los respectivos promedios mensuales de saldos diarios, todo ello acompañado por una síntesis circunstanciada de las variaciones y desvíos presupuestarios.</p> <p>b) Un informe sobre la evolución del patrimonio.</p>

	<p>4. Cumplir y hacer cumplir, en toda la Entidad, las disposiciones vigentes en materia contable y de control interno; para ello, requerirá la emisión de toda norma interna que considere necesaria y vigilará su acatamiento.</p>
	<p>5. Administrar estrictamente el plan de cuentas de la Entidad, con facultad de ordenar altas o bajas de cuentas y sus atributos, condiciones y procedimientos de generación de asientos o registración contable, esto con el visto bueno. de la Administración.</p>
	<p>6. Informar a la gerencia y administración cuando la empresa tenga problema de liquidez y solvencia.</p>
	<p>7. Conservar en perfecto orden y a buen recaudo todos los papeles de trabajo correspondientes a la preparación de las distintas informaciones remitidas a los diversos organismos de supervisión, como también aquellos que respalden y justifiquen la determinación y cumplimiento de las obligaciones impositivas y provisionales.</p>
	<p>8. Reconciliar diariamente el saldo de las cuentas que la Entidad mantiene en otras entidades financieras, detectar las partidas no correspondidas, investigar sus causas, requerir su regularización y conformar u observar, en consecuencia, los respectivos resúmenes de cuentas.</p>
	<p>9. Reconciliar periódicamente, pero al menos una vez a la semana y el último día de cada mes, los saldos de las cuentas de partidas pendientes de imputación y registrar o exigir la registración definitiva de aquellas partidas que no justifiquen su permanencia en estas cuentas.</p>
	<p>10. Producir los informes de gestión que la gerencia general establezcan.</p>
	<p>11. Elaborar y presentar a la gerencia y administración toda propuesta que se considere necesaria para la mejor administración del área y establecer disposiciones y normas administrativas aplicables a sus actividades y a las personas que lo integran.</p>

	12. Efectuar la operatoria diaria de cada sistema de acuerdo con lo consignado en los Manuales de Operaciones y/o Usuarios.
	13. Cumplir las disposiciones relacionadas con el "Cuidado a cargo del Usuario" del hardware, software, datos y password indicados en el manual de seguridad informática.
	14. Informar al jefe de informática toda novedad y/o necesidad que surja de la utilización de los mismos ¿? de acuerdo con lo consignado en el manual de normas y procedimientos de utilización de formularios.
	15. Asegurar la destrucción de la información impresa clasificada, luego de su utilización, según periodos establecidos por la ley y debidamente autorizado por la administración.
	16. Mantener confidencialidad de la información crítica de la empresa.
	17. Asesorar en materia de impuestos en las que la Empresa actúa como contribuyente.
	18. Ejecutar las operaciones de los impuestos en las que la empresa actúa como agente de retención.
	19. Determinar los montos de provisiones para impuestos que deben constituirse periódicamente.
	20. Mantener actualizado un calendario de vencimiento de obligaciones tributarias que
	21. Coordinar con el Jefe de Informática, la implementación computarizada de las obligaciones impositivas.
2.REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	Formación Educativa:
	Graduado en licenciatura de contaduría pública
	Contador público colegiado
	Formación Técnica:
	Manejo del paquete de Microsoft Office
	Manejo de sistemas contables
	Computación
	Habilidades, Cualidades o Aptitudes necesarias:
Capacidad comunicación con todos los niveles	

	Auto motivado
	Autónomo
	Orientado a los resultados, y fuertes habilidades de liderazgo
	Capacidad para el análisis e interpretación financiero de los estados contables
	Capacidad para preparar estados financieros objetivos y confiables
	Dinámico y emprendedor, integridad y ética en todas sus actuaciones personales y profesionales
	Dominio de paquetes informáticos Windows y Software Contable-Financieros, Proactivo,
	Experiencia requerida:
	5 años en puestos de contador general, Auditor Interno o similares.
	Periodo de Prueba requerido:
	3 meses
	Requisitos documentales p/expediente:
	Curriculum Vitae
	Copia de Títulos y Diplomas
	Constancias Laborales
	Copia de Cédula
	Record Policial Reciente
	Certificado de salud reciente
3. CONDICIONES DE TRABAJO	a) Ambiente de trabajo: El cargo está situado
	b) Riesgo: Está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.
	c) Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo físico al estar parado y sentado constantemente y requiere un grado de precisión manual y visual alto.

Tabla 4: Ficha ocupacional Jefe de planta

Área:	Proceso
Nombre del cargo:	Jefe de planta
Jefe Inmediato:	Administrador y Gerente General
Informa a:	Jefe Inmediato
Tipo de Contratación:	Permanente
Objetivo del puesto:	Coordinar todas las funciones y actividades del personal de la empresa GRANOS
1. DESCRIPCION DE FUNCIONES	1. Coordinar el funcionamiento óptimo de las áreas de control de calidad, secado, almacén y
	2. Informar al gerente general de las actividades de la empresa y sus resultados.
	3. Generar información a las áreas administrativa sobre resultados de procesos, ingresos y calidades del producto.
	4. Recibir las instrucciones de despacho y coordinar las ordenes de proceso en conjunto con control de calidad.
	5. Establecer normas y políticas internas para el buen funcionamiento de la planta de proceso.
	6. Realizar análisis que permitan decidir en la toma de decisiones para maximizar la productividad.
	7. Verificar el buen funcionamiento de los controles en entradas y salidas del producto.
	8. Revisar los resultados de rendimiento del producto en las diferentes etapas del proceso.
	9. Coordinar y verificar calidades del producto para potenciales compras.
	10. Preparar el Informe anual de actividades.
	11. Coordinar con el área de logística el despacho de los contenedores.
	12. Solicitar al área de almacén la asignación de números de lotes.
	13. Solicitar al área de logística los despachos por mes.
	14. Informar al área administrativa sobre el despacho de contendores.

	15. Decidir en conjunto con la administración la asignación de trabajo al personal en las diferentes áreas.
	16. Solicitar compras de materiales para el proceso de industrialización y empaque.
	17. Garantizar el cumplimiento del reglamento interno de la empresa.
	18. Representar a la organización en eventos de previa autorización de la Gerencia General.
	19. Verificar la validez de los certificados manejados por GRANOS BASICOS MORAN
	20. Planificar reuniones de las diferentes áreas para monitorear el avance del trabajo.
2.REQUERIMIENTOS MÍNIMOS	Formación Educativa:
	Ingeniero Agrícola
	Formación Técnica:
	Manejo de Excel y Word
	Manejo de ciertos programas de inventario
	Habilidades, Cualidades o Aptitudes necesarias:
	Orientado al cumplimiento de objetivos, metas y/o resultados
	Proactivo
	Organizado y responsable.
	Experiencia requerida:
	1 -2 años de experiencia en manejo de procesos completos de importación e exportación.
	Periodo de Prueba requerido (meses o días):
	6 meses
	Requisitos documentales p/expediente:
	Curriculum Vitae
Fotocopia de Cédula	
Constancias y referencias Laborales	
Título de ingeniero agrícola	
Diploma de cursos	
Record policial reciente	

3. CONDICIONES DE TRABAJO	a) Ambiente de trabajo: El cargo está situado en un sitio adecuado y agradable.
	b) Riesgo: Esta sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.
	c) Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo físico al estar parado y sentado constantemente y requiere un grado de precisión manual y visual alto.

- b. Establecer contactos con clientes internacionales para diversificar la oferta de exportación de granos.
- c. Utilizar con más efectividad la capacidad instalada para mejorar los niveles de producción y venta con la finalidad de competir con mejores ventajas.
- d. Explotar las herramientas de la mercadotecnia, para potenciar el posicionamiento de la organización.

8.6. Plan estratégico de mejoramiento

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLAN DE ACCION
La implementación de los manuales de gestión (Manual de funciones, Manual de Procedimientos Productivos y Administrativos – Financieros, Reglamento Interno) que regulen de forma integral los procesos de la organización.	Contratar los servicios de un especialista para el diseño de los manuales de gestión. Divulgar entre el personal el contenido de los manuales de gestión.
Establecer contactos con clientes internacionales para	Explorar el mercado centroamericano de los granos, en primera instancia,

<p>diversificar la oferta de exportación de granos.</p>	<p>utilizando los medios informáticos, posteriormente hacer contactos físicos con clientes reales y potenciales. Negociar con clientes y proveedores condiciones de calidad, precios y volúmenes.</p>
<p>Utilizar con más efectividad la capacidad instalada para mejorar los niveles de producción y venta con la finalidad de competir con mejores ventajas.</p>	<p>Mantener en perfecto estado de conservación el inventario de los equipos y maquinarias existentes para el apoyo de la producción. Diseñar un plan de inversiones que incluya la reposición de equipos obsoletos.</p>
<p>Explotar las herramientas de la mercadotecnia, para potenciar el posicionamiento de la organización.</p>	<p>Contratar spots publicitarios sobre los productos y presentar las ventajas competitivas frente a la competencia. Diseñar un plan de marketing por segmentos de mercado para la captación de clientes y su fidelización.</p>
<p>Gestionar con las entidades gubernamentales pertinentes la certificación de calidad de los productos.</p>	<p>Recabar información en los diferentes ministerios del país para la certificación de los productos. Realizar todos los trámites de certificación.</p>
<p>Adquirir sistemas informáticos para el registro y control de las operaciones en general.</p>	<p>Hacer un diagnóstico de las necesidades de medios informáticos. Cotizar los servicios profesionales para la adquisición de los medios informáticos.</p>

	Contratar los servicios profesionales de un Ingeniero en sistema, para la creación de un software que incluya el control de los inventarios y la facturación de las ventas.
--	---

8.7. Estructuras afectadas por el plan de mejora

El plan de mejoras afecta todas las áreas de la empresa, basándose principalmente en las normativas establecidas para cada una.

El plan de mejora es transversal, vertical y horizontal para la empresa a fin de crear las condiciones organizativas, operativas, para proyectar a la empresa en su conjunto.

8.8. Definición de parámetros

El plan deberá de cumplirse en el 2020-2021.

El cumplimiento mínimo aceptable de cada actividad es el 80 % cuantitativamente.

Cada tarea realizada debe de contener un documento de resultado, una valoración de su aplicación práctica y las recomendaciones al final del plan de mejora.

La evaluación final del plan de mejora deberá presentar los resultados encontrados en el cumplimiento de cada actividad, cada estrategia y cada objetivo estratégico, cuantitativamente y cualitativamente, presentando las recomendaciones de cada una.

8.9. Tareas o acciones principales

- Diseñar sistema de control de las ventas que puedan generar resultados cuantitativos y cualitativos para el sistema contable y financiero de la empresa. (2020)
- Crear los sistemas de control de calidad y supervisión del proceso productivo de la empresa.(2021)
- Organizar el flujograma del proceso productivo de la empresa, para mejorar la productividad del trabajo de los colaboradores. (2021)
- Establecer el sistema de control de los inventarios que puedan generar resultados cuantitativos y cualitativos para el sistema contable y financiero de la empresa. (2020)
- Actualizar los aspectos reglamentarios de la empresa para todos funcionarios y los colaboradores de la empresa. (2020)
- Actualizar los aspectos funcionales de la empresa para todos los funcionarios y los colaboradores de la empresa. (2020)
- Mejorar los manuales, procedimientos contables y financieros que se deben presentar en la empresa. (2021)
- Normar los documentos contables y financieros que se deben presentar en la empresa. (2021)

8.10. Descomposición de las tareas

- Diseñar sistema de control de las ventas que puedan generar resultados cuantitativos y cualitativos para el sistema contable y financiero de la empresa. (2020).
- Contratar los servicios profesionales de un Ingeniero en sistema, para la creación de un Software que incluya el control de las ventas
- Organizar toda la información relacionada con entradas y salida de las ventas en la empresa, ventas de contado y de crédito, destino de los ingresos en Cheque y en efectivo, políticas de crédito y de cobranza.

- Actualizar los aspectos reglamentarios de la empresa para todos funcionarios y los colaboradores de la empresa. (2020)
 - Contratar los servicios de un especialista para el diseño del reglamento interno de la empresa, para su inclusión en los controles digitales de la empresa.
 - Establecer el software un área de control de las actividades del reglamento tanto en su aplicación como en el aspecto de su divulgación y conocimiento de los colaboradores.
- Actualizar los aspectos funcionales de la empresa para todos los funcionarios y los colaboradores de la empresa. (2020)
 - Contratar los servicios de un especialista para el diseño del Manual de Funciones de todos los cargos de la empresa, para su inclusión en los controles digitales de la empresa.
 - Establecer en el software un área de control de las actividades del Manual de Funciones tanto a nivel de su ejecución, como en los aspectos de divulgación y conocimiento de los colaboradores.
- Establecer el sistema de control de los inventarios que puedan generar resultados cuantitativos y cualitativos para el sistema contable y financiero de la empresa. (2020)
 - Contratar los servicios profesionales de un ingeniero en sistema, para la creación de un Software que incluya el control de los inventarios de productos.
 - Organizar toda la información relacionada con entradas y salida del inventario en la empresa, la forma de administrar los mismos y sus destinos.
- Crear los sistemas de control de calidad y supervisión del proceso productivo de la empresa.(2021)

- Contratar los servicios profesionales de un especialista en calidad que norme el control de calidad de los productos.
- Organizar toda la información relacionada con los parámetros de medición de la calidad en la empresa, la forma de administrar y registrar los resultados, las calificaciones y aprobaciones de la calidad de los productos.
- Organizar el flujograma del proceso productivo de la empresa, para mejorar la productividad del trabajo de los colaboradores. (2021)
- Contratar los servicios profesionales de un Ingeniero en producción que establezca el flujograma de proceso de los productos.
- Organizar toda la información relacionada con el flujograma de proceso en la empresa, la forma de administrar y registrar los resultados, protocolos y resultados del mismo.
- Mejorar los manuales, procedimientos contables y financieros que se deben presentar en la empresa. (2021)

- Contratar los servicios profesionales de un contador que establezca el manual de procedimientos contables y financieros en la empresa.
- Organizar toda la información relacionada con el manual de procedimientos contables y financieros en la empresa.
- Normar los documentos contables y financieros que se deben presentar en la empresa. (2021)
- Contratar los servicios profesionales de un contador que establezca los tipos de documentos contables y financieros que deben de elaborarse en la empresa.
- Organizar toda la información relacionada con los Estados Contables y Financieros que se deben de llevar en la empresa.

8.11. Definición de las relaciones de dependencia entre sub tareas.

Orden de las tareas

1. Contratar los servicios profesionales de un ingeniero en sistema, para la creación de un software que incluya el control de las ventas.
2. Organizar toda la información relacionada con entradas y salida de las ventas en la empresa, ventas de contado y de crédito, destino de los ingresos en cheque y en efectivo, políticas de crédito y de cobranza.
3. Contratar los servicios de un especialista para el diseño del reglamento interno de la empresa, para su inclusión en los controles digitales de la empresa.
4. Establecer el software un área de control de las actividades del reglamento tanto en su aplicación como en el aspecto de su divulgación y conocimiento de los colaboradores.
5. Contratar los servicios de un especialista para el diseño del Manual de Funciones de todos los cargos de la empresa, para su inclusión en los controles digitales de la empresa.
6. Establecer en el software un área de control de las actividades del manual de funciones tanto a nivel de su ejecución, como en los aspectos de divulgación y conocimiento de los colaboradores.
7. Contratar los servicios profesionales de un ingeniero en sistema, para la creación de un software que incluya el control de los inventarios de productos.
8. Organizar toda la información relacionada con entradas y salida del inventario en la empresa, la forma de administrar los mismos y sus destinos
9. Contratar los servicios profesionales de un especialista en calidad que norme el control de calidad de los productos.
10. Organizar toda la información relacionada con los parámetros de medición de la calidad en la empresa, la forma de administrar y registrar los resultados, las calificaciones y aprobaciones de la calidad de los productos.

11. Contratar los servicios profesionales de un Ingeniero en producción que establezca el flujograma de proceso de los productos
12. Organizar toda la información relacionada con el flujograma de proceso en la empresa, la forma de administrar y registrar los resultados, protocolos y resultados del mismo.
13. Contratar los servicios profesionales de un contador que establezca el manual de procedimientos contables y financieros en la empresa.
14. Organizar toda la información relacionada con el manual de procedimientos contables y financieros en la empresa.
15. Contratar los servicios profesionales de un contador que establezca los tipos de documentos contables y financieros que deben de elaborarse en la empresa.
16. Organizar toda la información relacionada con los Estados Contables y Financieros que se deben de llevar en la empres

8.12. Definición de los recursos asignados a las tareas

Las 16 tareas que se deben de ejecutar en el cumplimiento del plan, deben de ser ejecutadas por cuatro especialistas, los cuales se responsabilizarán de las tareas en el siguiente orden o responsabilidad. **(Figura No. 9)**

No	Sub Actividades a Ejecutar	Ejecutor
1	Contratar los servicios profesionales de un Ingeniero en sistema, para la creación de un Software que incluya el control de las ventas.	Ing eniero en Sistema
2	Organizar toda la información relacionada con entradas y salida de las ventas en la empresa, ventas de contado y de crédito, destino de los ingresos en Cheque y en efectivo, políticas de crédito y de cobranza.	Ing eniero en Sistema
3	Contratar los servicios de un especialista para el diseño del reglamento interno de la empresa, para su inclusión en los controles digitales de la empresa.	Lic. Administracion
4	Establecer el software un área de control de las actividades del reglamento tanto en su aplicación como en el aspecto de su divulgación y conocimiento de los colaboradores.	Ing eniero en Sistema
5	Contratar los servicios de un especialista para el diseño del Manual de Funciones de todos los cargos de la empresa, para su inclusión en los controles digitales de la empresa.	Lic. Administracion
6	Establecer en el software un área de control de las actividades del Manual de Funciones tanto a nivel de su ejecución, como en los aspectos de divulgación y conocimiento de los colaboradores.	Ing eniero en Sistema
7	Contratar los servicios profesionales de un Ingeniero en sistema, para la creación de un Software que incluya el control de los inventarios de productos.	Ing eniero en Sistema
8	Organizar toda la información relacionada con entradas y salida del inventario en la empresa, la forma de administrar los mismos y sus destinos.	Ing eniero en Sistema
9	Contratar los servicios profesionales de un especialista en calidad que norme el control de calidad de los productos.	Ingeniero Produccion
10	Organizar toda la información relacionada con los parámetros de medición de la calidad en la empresa, la forma de administrar y registrar los resultados, las calificaciones y aprobaciones de la calidad de los productos.	Ingeniero Produccion
11	Contratar los servicios profesionales de un Ingeniero en producción que establezca el flujograma de proceso de los productos.	Ingeniero Produccion
12	Organizar toda la información relacionada con el flujograma de proceso en la empresa, la forma de administrar y registrar los resultados, protocolos y resultados del mismo.	Ingeniero Produccion
13	Contratar los servicios profesionales de un contador que establezca el manual de procedimientos contables y financieros en la empresa.	Lic. Contabilidad
14	Organizar toda la información relacionada con el manual de procedimientos contables y financieros en la empresa.	Lic. Contabilidad
15	Contratar los servicios profesionales de un contador que establezca los tipos de documentos contables y financieros que deben de elaborarse en la empresa.	Lic. Contabilidad
16	Organizar toda la información relacionada con los Estados Contables y Financieros que se deben de llevar en la empresa.	Lic. Contabilidad

8.13. Plan de contingencia

El plan de contingencia del plan estratégico, se plantea como un alternativa o plan “b” ante la falta de ejecución del original, tomando en cuenta que este puede ser afectado por variables económicas, socio político, gerenciales o de carácter productivo, en las cuales se vea involucrada la empresa.

Ante tal posibilidad se plantea la alternativa de desarrollar acciones que si bien es cierto no cumplan con la planificación prevista en este documento, si puedan ser alternativa para mejorar las condiciones actuales de planeación, organización, dirección y control de la empresa.

El plan contingente contempla las siguientes medidas a desarrollar por parte de la gerencia de la empresa:

- Contratar servicios independientes de consultoría, para la elaboración de los documentos; manual de funciones, reglamento interno, manual de control de calidad, flujo de proceso, manual de control interno contable.
- Contratar los servicios de un especialista en **Excel Avanzado** para mejorar la programación de los inventarios, los informes contables, informes financieros, informes de calidad, informes de rendimientos productivos e informes de comercialización.
- Capacitar al personal de dirección de todas las áreas para desarrollar estas actividades, capacitar en general el personal sobre sus diferentes responsabilidades, deberes y derechos y reforzar el área administrativa y contable de la empresa para agilizar y mejorar los informes y controles en general.

8.14.- Presupuesto

Consideraciones previas.

El presupuesto se establece por cada una de las actividades a realizar que son un total de 16 sub actividades a realizarse en un periodo de tiempo de 24 meses y se establece en dólares para evitar los desajustes por el tipo de cambio, conforme los precios de mercado de estos servicios en el departamento de Estelí.

Presupuestos parciales

Las **16 sub actividades** que se llevarán a cabo en el desarrollo del Plan Estratégico, se efectuarán en un periodo de **2 años o sea 24 meses** y tendrán un costo total de **\$11,200.00**, los cuales se programa su desembolso de la siguiente manera:

No	Cantidad Actividades	Periodo de Ejecución	Monto Presupuestado
1	4	1er Semestre 2020	\$5,000.00
2	4	2do Semestre 2020	\$1,400.00
3	4	1er Semestre 2021	\$2,600.00
4	4	2do Semestre 2021	\$2,200.00
Total	16		\$11,200.00

Mano de obra.

La mano de obra que se utilizará se refiere a servicios profesionales de las siguientes especialidades:

Ing. Ingeniero Industrial

Lic. Administración de empresas con especialidad en RR HH

Lic. Contaduría pública con experiencia en contabilidad empresarial

Ing. Sistemas con experiencia en programación

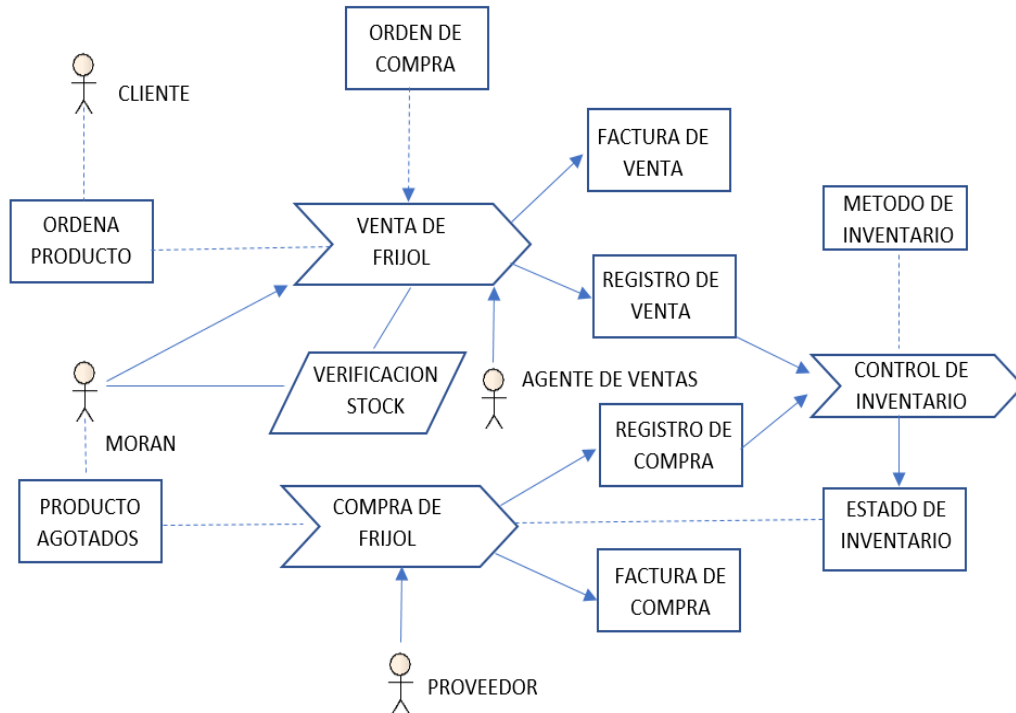
Materiales.

Se tratan de estudios y diseños específicos en las diferentes áreas de la empresa que deberán de ser elaborados por profesionales especialistas de la materia y los cuales dejarán como resultados documentos aplicables y que servirán a la vez para la conformación del sistema de control (software) de control de las diferentes áreas de la empresa: administración, organización, producción, comercialización

8.14. Propuesta de sistema de control

Para garantizar el cumplimiento del plan sus objetivos, estrategias, acciones y resultados esperados, mediante el desarrollo de las diferentes acciones en el horizonte del tiempo y en base a los recursos existentes en la empresa, se propondrá un sistema computarizado diseñado específicamente para la empresa, donde se controlen los aspectos administrativos, contables, financieros, productivos y comerciales de la empresa y se facilite su operatividad y dirección con eficiencia y eficacia.

Figura 10. Diagrama de propuesta de software



En la figura número 10 mostramos de manera general como funciona nuestra propuesta de software, el cual abarca las actividades de: compra de productos a proveedores, control del inventario de dichos productos, así como venta y facturación de los mismos.

Asumiendo que contamos con una cantidad inicial en inventario de producto (frijol) El cliente solicita una cantidad del producto, generando una orden de compra en el sistema, el cual verifica en inventario si la cantidad de producto solicitada está disponible (stock), si es así, se genera una factura que registra la venta, actualizando la cantidad de inventario. Si la cantidad solicitada por el cliente no es suficiente en inventario, la empresa debe realizar una orden de compra al proveedor, quien emite una factura de compra, la cual se registra y actualiza los saldos de productos en inventario para satisfacer los pedidos de clientes.

8.15. Definir entradas y salidas del plan de mejoramiento

Área de organización

Entradas	Salidas
Expedientes de trabajadores Reglamento Interno Manual de Funciones	Listados de Recursos Humanos Necesidades de Recursos Resultados de Funciones Resultado de cumplimiento de Reglas

Área de producción

Entradas	Salidas
Informes de control de calidad Registros de control de Materia Prima, Productos en Proceso, Productos terminados. Informes de Productividad Rendimiento de la Mano de Obra	Situación de control de calidad Control de los tipos de inventarios Productividad de la Materia Prima Informe de la Productividad de la Mano de Obra

Área de ventas

Entradas	Salidas
Ventas de Contado y Crédito Compras Proveedores	Cuentas por Cobrar Ingresos en Efectivo Banco – Caja Cuentas por Pagar Flujo de Efectivo

Área financiera

Entradas	Salidas
Recibos	Diario
Facturas	Mayor
Remisión	Estados Financieros
Estadísticas	Razones Financieras
Cálculos	Análisis Vertical y Horizontal
	Estados de Origen y Aplicación
	Estado Posición Financiera

IX.- CONCLUSIONES

OE1. Realizar el diagnóstico en las áreas administrativa, producción, mercadeo y contable financiera de la empresa Granos Básicos Morán.

Los resultados que emergen del diagnóstico del ambiente practicado en las diferentes áreas de la empresa Granos Básicos Morán, permiten conocer que su desempeño no ha sido el mejor a través de los años desde su fundación hace diez años, sin embargo, a pesar de sus carencias, se ha sostenido desde el punto de vista económico – financiero hasta alcanzar suficiente autonomía, porque el sector en que operan es cautivo. Los granos básicos son la principal base de la alimentación de los ciudadanos en cualquier país y siempre van a ser demandados.

El diagnóstico permite descubrir, que las principales debilidades son: fallas en los aspectos organizacionales, la empresa ha sido de crecimiento espontáneo, el gerente propietario ha hecho su mejor esfuerzo para crecer desde cero hasta establecer su incipiente actual organización. La falta de preocupación por contar con la debida certificación de la calidad de sus productos en las entidades gubernamentales. Otra debilidad es, la carencia de medios informáticos para el registro y control de todas las operaciones empresariales.

Las más importantes fortalezas, son: contar con excelente infraestructura y maquinaria, tener personal muy experimentado en el acopio, secado, limpieza, empaclado y embodegado de estos productos, susceptibles de sufrir daños si no son bien conservados. La experiencia de tantos años de los trabajadores es un factor importante para la calidad de los productos. La organización se ha hecho de una buena cartera de clientes nacionales e internacionales, asimismo, tiene asegurada la proveeduría de sus productos con aproximadamente 32 personas y 24 clientes.

Las oportunidades que más se mencionaron, en primer lugar, la intención de explorar nuevos mercados internacionales, la diversificación de la oferta de granos, es decir, probar el ingreso a la captación de otros rubros. El incremento de la capacidad instalada es evidente en opinión de sus propietarios, dado que la competencia está lejos de alcanzar los niveles de la empresa, en cuanto a organización. Las personas que incursionan en este negocio, por lo general, son personas campesinas, muy sencillas, que solo cuentan con la ambición de negocios.

En opinión de funcionarios y empleados de la organización, una principal amenaza es la incursión de nuevos competidores al sector, no se ha tenido acceso a información de la demanda de los granos básicos a nivel nacional e internacional. La oferta fluctuante de los granos es grave, el rubro frijol, como producto insignia de la organización está sujeto a los embates de los fenómenos naturales. Los niveles de calidad exigidos por los clientes es un factor determinante para mantener la oferta.

OE2. Formular el plan de mejoramiento, para las áreas donde se encuentre mayores debilidades en la empresa Granos Básicos Morán.

Para el mejoramiento integral de la empresa Granos Básicos Morán, se utilizó la matriz FODA para extraer lo que se consideran objetivos estratégicos que, de cumplirse en un plazo no mayor de dos años, la llevarían a un nivel superior de organización. Los objetivos estratégicos son:

1. Implementar los manuales de gestión (manual de funciones, manual de procesos productivos, manual de procedimientos administrativos financieros y reglamento interno de trabajo) que regularán de forma integral todos los procesos de la empresa.

2. Establecer contactos con clientes internacionales para diversificar la oferta de exportación de los granos.
3. Utilizar con más efectividad la capacidad instalada para mejorar los niveles de producción y venta con la finalidad de competir con mejores ventajas.
4. Explotar las herramientas de la mercadotecnia para potenciar el posicionamiento de la organización.
5. Gestionar con las entidades gubernamentales pertinentes, la certificación de calidad de los productos.

OE3. Proponer un sistema de control computarizado (software) que permita a la empresa un mejor control de sus transacciones comerciales y flujo de efectivo.

Adquirir sistemas informáticos para el registro y control de las operaciones de la organización en general

X. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones realizadas sobre el diagnóstico, se proponen las siguientes recomendaciones, a partir de cada objetivo estratégico.

1. Implementar los manuales de gestión (manual de funciones, manual de procesos productivos, manual de procedimientos administrativos financieros y reglamento interno de trabajo) que regularán de forma integral todos los procesos de la empresa.
 - a. Contratar los servicios de un especialista para el diseño de los manuales de gestión.
 - b. Una vez terminados los manuales se deben difundir entre todo el personal para que se alcance la finalidad de crecer organizativamente.
2. Establecer contactos con clientes internacionales para diversificar la oferta de exportación de los granos.
 - a. Explorar el mercado centroamericano de los granos básicos.
 - b. De ser posible, negociar con clientes y proveedores, volúmenes, calidad y precios de los productos de la oferta.
3. Utilizar con más efectividad la capacidad instalada para mejorar los niveles de producción y venta con la finalidad de competir con mejores ventajas.
 - a. Mantener en perfecto estado de conservación la maquinaria existente. Garantizar su mantenimiento preventivo y correctivo.
 - b. Diseñar un plan de inversiones que incluya la reposición de maquinarias y equipos que caen en la obsolescencia.
4. Explotar las herramientas de la mercadotecnia para potenciar el posicionamiento de la organización.
 - a. Contratar la creación de spots publicitarios sobre los productos y presentar las ventajas competitivas frente a la competencia.

- b. Diseñar un plan de marketing por segmentos de mercado para la captación de clientes y su fidelización.
- 5. Gestionar con las entidades gubernamentales pertinentes, la certificación de calidad de los productos.
 - a. Recabar información de los requisitos necesarios para la certificación de los productos en las diferentes instancias gubernamentales y llevar a buen término su obtención. Este es un requisito necesario para reforzar el prestigio de Granos Básicos Morán y aval de gran valor para las exportaciones.
- 6. Adquirir sistemas informáticos para el registro y control de las operaciones de la organización en general.
 - a. Para adquirir sistemas informáticos es necesario en primer lugar, hacer un diagnóstico de las necesidades de la empresa a este respecto. En segundo lugar, contratar los servicios de un especialista en la materia para que se puedan hacer las contrataciones de software y hardware, con conocimientos y responsabilidad

XI. BIBLIOGRAFÍA

- Administradores, F. (2009). *Plan de Mejoramiento Organizacional*.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach Policy for Growth and Expansion*. Londres.
- Enciclopedia, O. (2004). Enciclopedia del Management. En G. Oceano, *Enciclopedia del Management*. Barcelona España: Oceano.
- García, T., & Cano , M. (2016). El foda: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. *Iesca*, 1-5. Recuperado el 5 de Noviembre de 2019
- Martínez, F. (1999). *Planeación Estratégica Creativa*. México: PAC .
- Merker, G. (2018). Aprender informática. *Empresas*.
- Moran, J. C. (2018). *Fuente Propia*. Esteli: Ningua.
- Oceano, G. (2004). *Enciclopedia del Management*. Barcelona, España: Oceano.
- Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva*. Mexico D.F.: Editorial Grupo Patria.
- Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva. En M. Porter, *Ventaja Competitiva*. Mexico D.F: Grupo Editorial Patria.
- Stoner, F. y. (2004). *Administracion*. Mexico DF: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.

ANEXOS

ENCUESTA A PROPIETARIOS Y COLABORADORES SEGÚN AREA DE DESEMPEÑO DEL ENCUESTADO

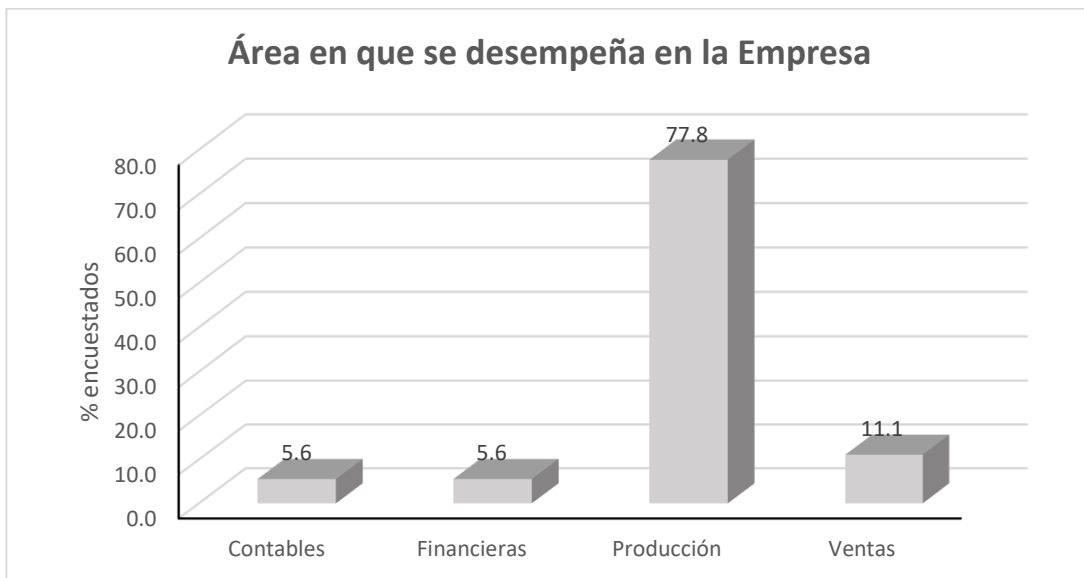
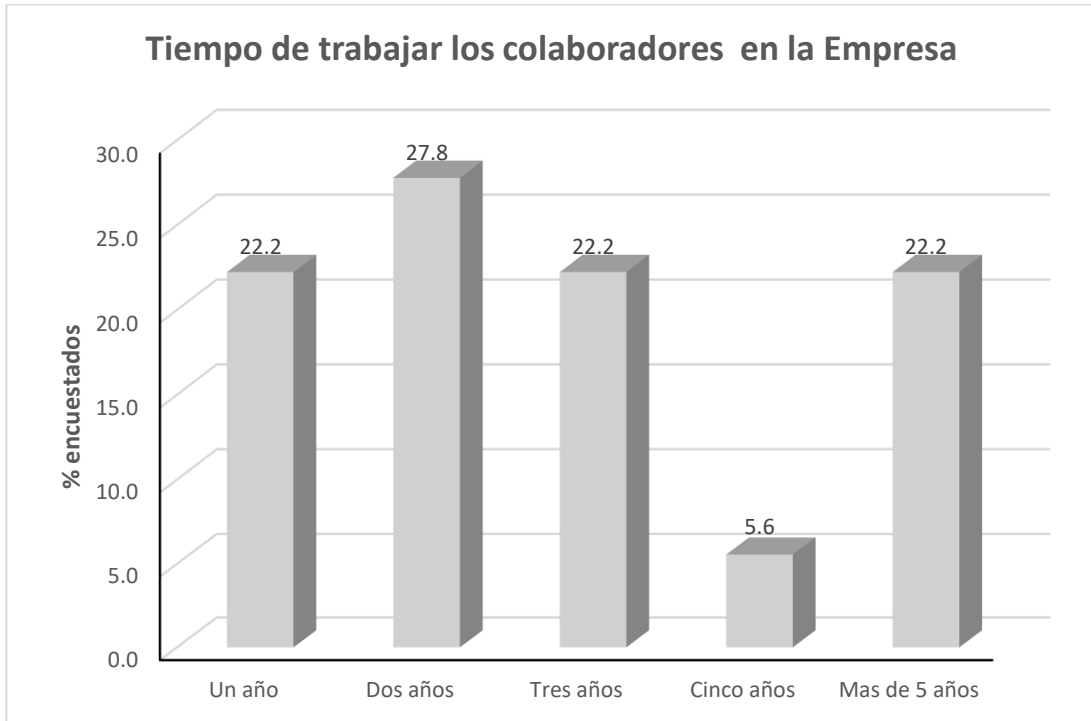
- 1) ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?
Un Año ___ Dos Años ___ Tres Años ___ Cinco Años ___ Mas _____
- 2) ¿En qué área de la Empresa se desempeña?
- 3) Administrativas___ Contables ___ Financieras___ Producción ___ Ventas _____
- 4) ¿Cómo evalúa el desempeño de las funciones por parte de los colaboradores en el área donde se desempeña? Excelente ___ Bueno _____ Regular ___ Deficiente _____
- 5) ¿Cuáles son sus funciones en la empresa?
- 6) ¿Cómo es el trato laboral en la empresa? Excelente ___ Bueno _____ Regular ___ Deficiente _____
- 7) ¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa? Excelente ___ Bueno _____ Regular ___ Deficiente _____
- 8) ¿Conoce cuáles son sus deberes en su área de trabajo?
- 9) ¿Conoce exactamente cuáles son sus funciones?
- 10) ¿Conoce exactamente cuáles son sus responsabilidades?
- 11) ¿Conoce claramente quien es su Jefe Inmediato? Gerente _____ Administrador _____ Contador _____ Jefe de Comercialización _____ Res de Producción _____ Resp de Acopio _____ Jefe de Transporte _____ Jefe de Bodegas _____ Jefe de área de Secado ___ Jefe de área de Limpieza y Seleccionado ___ Encargado del Empaque _____
- 12) ¿Conoce claramente quienes son sus subordinados? Administrador _____ Contador _____ Personal de Comercialización _____ Personal de Producción _____ Personal de Acopio _____ Personal de Transporte _____ Personal de Bodegas _____

____Personal de área de Secado ____Personal de área de Limpieza y
 Seleccionado ____Personal del Empaque ____

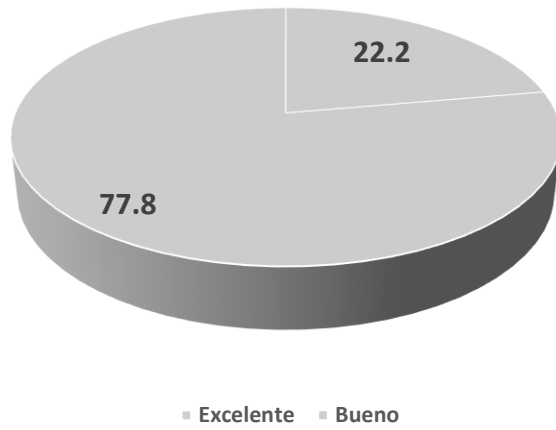
- 13) ¿Conoce el reglamento interno de la empresa? Si ____ No ____
- 14) ¿Conoce si hay manual de funciones de la empresa? Si ____ No ____
- 15) ¿Considera que sus actividades se rigen por el manual de funciones de la empresa? Si ____ No ____
- 16) ¿En la empresa tiene usted conocimiento de su expediente de trabajo? Sí ____ No ____
- 17) ¿Cuáles son los tipos de controles o registros que lleva usted de las actividades de la Empresa en su área de trabajo (según área de trabajo)?
 Cantidades acopiadas ____ Cantidades secadas, limpiadas y escogidas ____
 Inventarios para las ventas ____ Ventas realizadas ____ Contables ____
 Financieros ____ Supervisión ____
- 18)
- 19) ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas que tiene esta empresa?
 Experiencia en la Actividad ____ Tamaño de Acopio ____ Proveedores ____
 Clientes ____ Ubicación en el Mercado ____ Maquinaria y Equipo existente ____
 Mano de Obra y experiencia de la misma ____.
- 20) ¿Cuáles cree que son las amenazas a las que se enfrenta la empresa actualmente? Desarrollo de la Competencia ____ Bajos índices de Producción ____ Falta de Mercado para la exportación de granos ____
 Mayores exigencias en la calidad del producto ____

GUIA DE OBSERVACION DE PROCESOS

- 1) Observación área administrativa de la Empresa, describir sus actividades, funciones y desempeño de los distintos puestos de la estructura administrativa.
- 2) Observación de los procesos productivos, tipos de productos que se trabajan y transforman en los distintos procesos productivos, tipos de registros de inventarios de productos y como se mide o cuantifica el desempeño de los colaboradores por área.
- 3) Observación de la capacidad, de almacenamiento de los volúmenes productivos, utilización de cada maquinaria, limpieza de las edificaciones, de cada maquinaria y equipos rodantes, mobiliarios y equipos de oficina.
- 4) Registrar las observaciones sobre los procesos de trabajo de cada una de las áreas de la empresa, cuantitativa y cualitativamente.
- 5) Registrar las observaciones sobre la relación jerárquica de la estructura jerárquica, de los Jefes y los colaboradores por cada área de la empresa.
- 6) Registrar las observaciones sobre la jornada o las funciones y actividades de los colaboradores en cada una de las áreas de la empresa en sus aspectos cualitativos y cuantitativos



Evaluación del desempeño en la Empresa



Trato laboral en la Empresa

