

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO  
-EPS-



INFORME DE GRADUACIÓN

“MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS PARA  
PLANTACIONES SANTA CLARA, S.A.”

MUNICIPIO DE SAN JERÓNIMO  
DEPARTAMENTO DE BAJA VERAPAZ

ZULMA CECILIA LAJ ALCÓN

Administración de Empresas

MUNICIPIO DE SAN JERÓNIMO  
DEPARTAMENTO DE BAJA VERAPAZ

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y ELABORACIÓN DE PROPUESTA PARA  
PLANTACIONES SANTA CLARA S.A.”

ZULMA CECILIA LAJ ALCÓN

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y ELABORACIÓN DE PROPUESTA PARA  
PLANTACIONES SANTA CLARA, S.A.”



MUNICIPIO DE SAN JERÓNIMO  
DEPARTAMENTO DE BAJA VERAPAZ

TEMA INDIVIDUAL

“MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS PARA  
PLANTACIONES SANTA CLARA, S.A.”

CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2,019

2,019

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO  
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

SAN JERÓNIMO, BAJA VERAPAZ

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ -CUNBAV-

“MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS PARA  
PLANTACIONES SANTA CLARA, S.A.”

MUNICIPIO DE SAN JERÓNIMO  
DEPARTAMENTO DE BAJA VERAPAZ



INFORME DE GRADUACIÓN

Presentado al Consejo Directivo

Centro Universitario de Baja Verapaz -CUNBAV-

Por

ZULMA CECILIA LAJ ALCÓN

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

San Miguel Chicaj, Baja Verapaz, septiembre 2,019.

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

### **RECTOR**

MSc. Murphy Olympo Paiz Recinos

### **CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ**

PRESIDENTE	Lic. Julio Amilcar Ismalej Argueta
SECRETARIO Y REPRESENTANTE DOCENTE	Dr. Miguel Ángel Chacón Veliz
REPRESENTANTE PROFESIONAL	Arq. Teófanos de Jesús Perea Alvarado Ing, Carlos Humberto Aroche Sandoval
REPRESENTATES ESTUDIANTILES	Sr. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente Sr. Erwin Esteban Molina Díaz

### **COORDINADOR ACADÉMICO**

Ing. Elmer Ronaldo Juárez Chavarría

### **COORDINADOR DE LA CARRERA**

Lic. Benjamín Ascencio Veliz

### **COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

COORDINADORA:	Licda. Gabriela Dolores Jerónimo Bautista
SECRETARIO:	Lic. MSc. Juan Alberto Calán Vásquez
VOCAL I:	Licda. Brisseida Mariela Leonardo Vásquez
VOCAL II:	Lic. Walter Oswaldo Rivera Teni

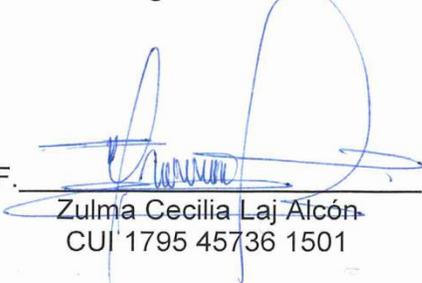
### **DOCENTE REVISOR Y ASESOR**

Lic. MSc. Juan Alberto Calán Vásquez

## HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO

En Cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el trabajo de graduación titulado: Manual de Funciones Administrativas y Operativas para Plantaciones Santa Clara, S.A., como requisito previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado Académico de Licenciada.

F.



Zulma Cecilia Laj Alcón  
CUI' 1795 45736 1501

## ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Por brindarme la salud, el coraje, la sabiduría y una segunda oportunidad de vida para alcanzar esta meta tan importante.
- A MI MAMÁ (+): *Maria*. Quien siempre ha estado en mi corazón y nunca me ha dejado desprotegida. Desde el lugar en el cual Dios la tenga, este logro es para ella.
- A MI PAPÁ: *Emilio*. Por creer y confiar en mí siempre. Por trabajar cada día de su vida para ser de mí una mujer de bien.
- A MIS HERMANAS *Alba, Les y Lore*. A quienes debo lo que soy, gracias por cuidar de mí y estar presente cuando más lo he necesitado. Siempre han sido mi ejemplo a seguir y mi motor de vida.
- A MIS SOBRINOS: *JJ, Cris, Renecita y Mariandrè*. Por ser la alegría de mi vida, para que sepan que pueden llegar tan lejos, como ellos lo deseen.
- A MIS AMIGOS: Quienes siempre tuvieron una palabra motivadora en mis momentos de flaqueza. En especial a Sidneyka gracias por estar presente en los buenos y malos momentos y ser para mí una hermana más.
- A MIS COMPAÑEROS: Por el mutuo y desinteresado apoyo a lo largo de nuestro proceso de formación y con quienes nos une un lazo de amistad duradero. Gracias colegas.
- A MIS ASESORES: Quienes compartieron su tiempo, sus conocimientos y experiencia conmigo, sin ellos no habría sido posible alcanzar esta meta.
- A MI CASA DE ESTUDIOS: La Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial al Centro Universitario de Baja Verapaz, de donde me siento profundamente orgullosa de formar parte.

# ÍNDICE GENERAL

No.	Título	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>		
		I
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA POBLACIÓN</b>		
<b>1.1</b>	<b>MARCO GENERAL</b>	<b>1</b>
1.1.1	Contexto nacional	1
1.1.2	Contexto departamental	3
1.1.3	Antecedentes históricos del municipio	4
1.1.4	Localización y extensión	5
1.1.5	Clima	6
1.1.6	Orografía	6
1.1.7	Aspectos culturales y deportivos	6
<b>1.2</b>	<b>DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA</b>	<b>8</b>
1.2.1	División política	8
1.2.1.1	Barrios	8
1.2.1.2	Aldeas	8
1.2.1.3	Caseríos	8
1.2.2	División administrativa	8
<b>1.3</b>	<b>RECURSOS NATURALES</b>	<b>9</b>
1.3.1	Agua	9
1.3.2	Bosques	10
1.3.3	Suelos	10
1.3.3.1	Tipos de suelo	11
1.3.3.2	Usos de suelo	11
1.3.4	Fauna	12
1.3.5	Flora	12
<b>1.4</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>12</b>
1.4.1	Total, número de hogares y tasas de crecimiento	12
1.4.2	Por género, edad, pertenecía étnica y área geográfica	13
1.4.2.1	Población por género	14
1.4.2.2	Población por área geográfica	14
1.4.2.3	Población por pertenencia étnica	15
1.4.2.4	Población por edad	16
1.4.3	Densidad poblacional	16
1.4.4	Población económicamente activa	17
1.4.4.1	Género	17
1.4.4.2	Área geográfica	17
1.4.4.3	Población económicamente activa por actividad productiva	18

1.4.5	Migración	19
1.4.5.1	Inmigración	19
1.4.5.2	Emigración	20
1.4.6	Vivienda	21
1.4.7	Ocupación y salarios	21
1.4.8	Niveles de ingreso	22
1.4.9	Pobreza	22
1.4.9.1	Pobreza extrema	22
1.4.9.2	Pobreza no extrema	23
1.4.10	Desnutrición	23
1.4.11	Empleo	24
1.4.12	Subempleo	24
1.4.13	Desempleo	24
<b>1.5</b>	<b>ESTRUCTURA AGRARIA</b>	<b>25</b>
1.5.1	Tenencia de la tierra	25
1.5.2	Uso actual y potencial de la tierra	25
1.5.3	Concentración de la tierra	26
<b>1.6</b>	<b>SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA</b>	<b>26</b>
1.6.1	Educación	27
1.6.2	Salud	27
1.6.3	Agua	28
1.6.4	Energía eléctrica	29
1.6.5	Drenajes	29
1.6.6	Sistemas de tratamientos de agua servidas	29
1.6.7	Sistema de recolección de basura	30
1.6.8	Letrinización	30
1.6.9	Cementerio	30
<b>1.7</b>	<b>INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA</b>	<b>31</b>
1.7.1	Unidades de mini-riegos	31
1.7.2	Centros de acopio	32
1.7.3	Mercados	32
1.7.4	Vías de acceso	32
1.7.5	Puentes	33
1.7.6	Energía eléctrica comercial e industrial	33
1.7.7	Telecomunicaciones	33
1.7.8	Transportes	34
<b>1.8</b>	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>34</b>
1.8.1	Organizaciones sociales	34
<b>1.9</b>	<b>ENTIDADES DE APOYO</b>	<b>35</b>
1.9.1	Instituciones estatales	35
1.9.2	Instituciones municipales	35
1.9.3	Organizaciones no gubernamentales	36
1.9.4	Organizaciones privadas	36
1.9.5	Instituciones internacionales	36

<b>1.10</b>	<b>REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	<b>36</b>
<b>1.11</b>	<b>ANÁLISIS DE RIESGOS</b>	<b>37</b>
1.11.1	Naturales	37
1.11.2	Sociales	38
<b>1.12</b>	<b>FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO</b>	<b>38</b>
1.12.1	Flujo comercial	38
1.12.2	Flujo financiero	39
<b>1.13</b>	<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO</b>	<b>40</b>
1.13.1	Agrícola	40
1.13.2	Pecuaria	41
1.13.3	Artesanal	41
1.13.4	Comercio y servicios	42

## CAPÍTULO II REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

<b>2.1</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>43</b>
2.1.1	Planeación	43
2.1.1.1	Visión	44
2.1.1.2	Misión	44
2.1.1.3	Objetivo	44
2.1.1.4	Estrategia	44
2.1.1.5	Presupuesto	44
2.1.2	Organización	45
2.1.2.1	Cambios organizacionales	45
2.1.2.2	Estructura organizacional	45
2.1.2.3	Cultura organizacional	46
2.1.3	Integración	46
2.1.3.1	Reclutamiento y selección de recursos humanos	46
2.1.3.2	Evaluación de desempeño	47
2.1.3.3	Desarrollo profesional	47
2.1.4	Dirección	48
2.1.4.1	Comunicación	48
2.1.4.2	Autoridad	48
2.1.4.3	Liderazgo	49
2.1.4.4	Toma de decisiones	49
2.1.4.5	Conflicto	49
2.1.4.6	Motivación	50
2.1.5	Control	50
2.1.5.1	Tipos de control	50
<b>2.2</b>	<b>MERCADOTECNIA</b>	<b>51</b>
2.2.1	Planeación	52
2.2.1.1	Programas	52

2.2.2	Segmentación de mercado	52
2.2.3	Investigación de mercados	53
2.2.4	Mezcla de mercado	53
2.2.4.1	Producto	53
2.2.4.2	Precio	54
2.2.4.3	Plaza	54
2.2.4.4	Promoción	54
<b>2.3</b>	<b>FINANZAS</b>	<b>54</b>
2.3.1	Costos	55
2.3.2	Contabilidad	55
2.3.2.1	Estados financieros	56
2.3.2.2	Indicadores financieros	56
2.3.3	Impuestos	56
2.3.3.1	Obligaciones fiscales	56
2.3.4	Financiamiento	57

### **CAPÍTULO III**

#### **DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE INTERVENCIÓN**

<b>3.1</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>58</b>
<b>3.2</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	<b>60</b>
3.2.1	Tipo de sociedad	60
3.2.2	Entes de supervisión	61
3.2.2.1	Superintendencia de Administración Tributaria	61
3.2.2.2	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación	61
3.2.2.3	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	62
3.2.2.4	Ministerio de Trabajo	62
3.2.3	Ley reguladora	62
<b>3.3</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>63</b>
3.3.1	Visión	63
3.3.2	Misión	63
3.3.3	Principios y valores	64
<b>3.4</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>64</b>
3.4.1	Planeación	64
3.4.1.1	Objetivos	65
3.4.1.2	Metas	65
3.4.1.3	Estrategias	66
3.4.1.4	Lineamientos estratégicos	66
3.4.1.5	Políticas	67
3.4.1.6	Programas	68
3.4.2	Organización	69
3.4.2.1	Estructura formativa y normativa	69
3.4.2.2	Organigrama	70
3.4.2.3	Vías de comunicación	72

3.4.2.4	Formas de coordinación	72
3.4.3	Integración	72
3.4.3.1	Selección de recursos humanos	73
3.4.3.2	Evaluación de desempeño	74
3.4.3.3	Desarrollo profesional	75
3.4.4	Dirección	75
3.4.4.1	Liderazgo	75
3.4.4.2	Motivación	76
3.4.4.3	Formación empresarial	76
3.4.4.4	Toma de decisiones	77
3.4.5	Control	78
3.4.5.1	Tipos de control	78
3.4.5.2	Operación de los controles	83
3.4.6	Supervisión	84
<b>3.5</b>	<b>ÁREA DE MERCADOTECNIA</b>	<b>86</b>
3.5.1	Planeación	86
3.5.1.1	Objetivos	86
3.5.1.2	Estrategias	87
3.5.1.3	Programas	87
3.5.2	Segmentación de mercado	88
3.5.3	Investigación de mercados	88
3.5.4	Mezcla de mercado	89
3.5.4.1	Producto	89
3.5.4.2	Precio	90
3.5.4.3	Plaza	91
3.5.4.4	Promoción	91
<b>3.6</b>	<b>ÁREA DE FINANZAS</b>	<b>92</b>
3.6.1	Impuestos	92
3.6.1.1	Régimen de inscripción	93
3.6.1.2	Obligaciones fiscales	93
3.6.2	Costos	93
3.6.2.1	Clasificación	94
3.6.2.2	Ingresos	94
3.6.3	Contabilidad	95
3.6.3.1	Estados financieros	95
3.6.3.2	Indicadores financieros	96
3.6.3.3	Sistemas de contabilidad	96
3.6.4	Financiamiento	97
3.6.4.1	Interno	97
3.6.4.2	Externo	98
<b>3.7</b>	<b>IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>98</b>
3.7.1	Área administrativa	98
3.7.2	Área de mercadotecnia	100
3.7.3	Área de finanzas	100

<b>3.8</b>	<b>PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>101</b>
------------	----------------------------------	------------

**CAPÍTULO IV  
PROPUESTA**

<b>4.1</b>	<b>NOMBRE DE PROPUESTA</b>	<b>103</b>
<b>4.2</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>103</b>
4.2.1	Hallazgos	103
4.2.2	Herramienta de diagnóstico	104
<b>4.3</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>104</b>
<b>4.4</b>	<b>OBJETIVOS DE LA PROPUESTA</b>	<b>105</b>
<b>4.5</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>105</b>
<b>4.6</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>106</b>
4.6.1	Proceso de elaboración e implementación de la propuesta	106
4.6.1.1	Fase I: Elaboración de la propuesta	106
4.6.1.2	Fase II: Aprobación de la propuesta	106
4.6.1.3	Fase III: Socialización de la propuesta	107
4.6.1.4	Fase IV: Evaluación de empoderamiento y funcionalidad de la propuesta	107
4.6.1.5	Fase V: Proceso de ajustes al manual	107
4.6.1.6	Fase VI: Retroalimentación para la mejora continua	108
<b>4.7</b>	<b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>108</b>
<b>4.8</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>109</b>
<b>4.9</b>	<b>BENEFICIARIOS</b>	<b>110</b>
<b>4.10</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>110</b>
4.10.1	Recursos humanos	111
4.10.2	Recursos materiales	111
<b>4.11</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>111</b>
<b>4.12</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>112</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>114</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>116</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>117</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>120</b>
	ANEXO 1 GLOSARIO	121
	ANEXO 2 FODA	124
	ANEXO 3 FOTOGRAFÍAS	127
	ANEXO 4 MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS PARA PLANTACIONES SANTA CLARA, S.A.	129

## ÍNDICE DE MAPAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Municipio de San Jerónimo, departamento de Baja Verapaz, límites del municipio de San Jerónimo, año: 2,015	5

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Municipio de San Jerónimo, departamento de Baja Verapaz, total, número de hogares y tasas de crecimiento, período: 1,994-2,002	13
2	Municipio de San Jerónimo, departamento de Baja Verapaz, uso actual y potencial de la tierra, período: 2,010	26

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Municipio de San Jerónimo, departamento de Baja Verapaz, población por género, período: 1,994-2,002	14
2	Municipio de San Jerónimo, departamento de Baja Verapaz, población por área geográfica, período: 1,994-2,002	15
3	Municipio de San Jerónimo, departamento de Baja Verapaz, población por edad, período: 1,994-2,002	16
4	Municipio de San Jerónimo, departamento de Baja Verapaz, población económicamente activa por área geográfica, período: 1,994-2,002	18
5	Municipio de San Jerónimo, departamento de Baja Verapaz, población económicamente activa por actividad productiva, año: 2,002	19
6	Municipio de San Jerónimo, departamento de Baja Verapaz, fuentes de abastecimiento de agua, año: 2,002	28
7	Plantaciones Santa Clara, S.A., cronograma de implementación de la propuesta, año: 2,019	109
8	Plantaciones Santa Clara, S.A., presupuesto de implementación de la propuesta, año: 2,019	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág.
1	Plantaciones Santa Clara, S.A., organigrama estructural, año: 2,011	71

## INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala a través del Centro Universitario de Baja Verapaz -CUNBAV- establece dentro del pensum de estudios de la Carrera de Administración de Empresas, la elaboración de un informe individual de investigación, previo a conferir el título de Licenciatura en Administración de Empresas, por lo cual, se hace necesaria la presentación del siguiente informe de investigación realizado en la empresa exportadora Plantaciones Santa Clara, S.A., ubicada en el Municipio de San Jerónimo, Baja Verapaz.

La implementación de técnicas de investigación como encuestas, entrevistas y observación exploratoria en campo, permitió recabar la información necesaria para la realización del diagnóstico situacional del área administrativa, financiera y mercadológica de la empresa. Luego del diagnóstico realizado sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en el desarrollo normal de los procesos administrativos y operativos de la empresa, se establecieron estrategias para el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades y la mitigación de las debilidades y amenazas a través de estrategias viables de solución.

El contenido del informe se plantea de acuerdo al proceso de investigación, el cual abarco un lapso de 3 meses iniciando en el mes de julio del año 2,016; las mayores limitantes encontradas durante el proceso de investigación fueron el acceso restringido a información financiera y la rotación del personal administrativo durante la recolección de información.

En el primer capítulo del informe, se estudia el contexto nacional, departamental y municipal de San Jerónimo como ámbito geográfico influyente en la unidad de

intervención. En este capítulo, se describen las características demográficas, división político-administrativa, recursos naturales, organización social y productiva, entidades de apoyo, análisis de riesgos, análisis de flujo comercial, flujo financiero del municipio y el resumen de las actividades productivas agrícolas, pecuarias, artesanales y de servicios.

En el capítulo II, se plantea la terminología aplicable al proceso administrativo, como fundamento teórico de la investigación. Se conceptualizan términos relacionados con administración, mercadotecnia y finanzas.

El capítulo III, se enfatiza en el estudio de la unidad de intervención, abarcando desde la elaboración de los antecedentes, marco legal de constitución y planeación estratégica hasta el estudio de los elementos del proceso administrativo, mercadológico y financiero existentes en la empresa.

En este capítulo, se identifican y describen a su vez, las problemáticas encontradas en cada una de las áreas estudiadas, se formulan y establecen propuestas estratégicas de solución.

En el capítulo IV, se desarrolla la propuesta estratégica priorizada para la empresa, consistente en la elaboración de un Manual de Funciones Administrativas y Operativas el cual contempla la justificación de la propuesta, descripción, metodología de implementación, resultados esperados, presupuesto deseable y fuentes de financiamiento ya que actualmente la empresa carece de una estructura organizacional funcional.

Finalmente se plantean las conclusiones, recomendaciones y se sustenta la investigación a través de fuentes bibliográficas citadas y el planteamiento de anexos como cuestionarios, fotografías, glosario y propuesta elaborada.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA POBLACIÓN**

En este capítulo se analizan los principales indicadores sociales y económicos que caracterizan al entorno nacional y departamental en el cual se ubica la unidad de investigación; así como también las características específicas de los recursos naturales, demográficos y económicos que presenta el ámbito municipal.

#### **1.1 MARCO GENERAL**

A continuación, se dan a conocer las generalidades del contexto de la República de Guatemala y el Departamento de Baja Verapaz como ámbitos de influencia en la unidad de intervención estudiada. En términos más específicos se describe el contexto del municipio de San Jerónimo desde sus antecedentes, localización y extensión, aspectos climáticos, orográficos y características socioculturales.

##### **1.1.1 Contexto nacional**

Según la Organización de Naciones Unidas -ONU-, Guatemala como país perteneciente al istmo centroamericano, ocupa una extensión territorial de 108,889 kilómetros cuadrados, se caracteriza por contar con una diversidad de climas cambiantes en función del relieve montañoso a lo largo del territorio nacional el cual puede llegar a alcanzar en algunas áreas los 4,420 metros sobre el nivel del mar. Geográficamente se encuentra limitado al Norte y Oeste con el país de México, al Sur con el Océano Pacífico y al Este con el golfo de Honduras y los países de Belice y el Salvador.

En cuanto a la división político administrativa, el territorio de Guatemala cuenta con 340 municipios agrupados en dos departamentos y sectorizados en ocho regiones a nivel nacional. Se caracteriza por poseer una república unitaria, es

decir, que cuenta con un gobierno central, un sistema legal establecido y una Constitución Política de la República. El gobierno central se compone del presidente de la república y los gobernadores quienes son la autoridad representativa del presidente a nivel departamental. Las alcaldías por su parte son entidades autónomas que conforman los gobiernos locales y no dependen directamente del gobierno central.

Según el Instituto Nacional de Estadística -INE- para el año 2,012 Guatemala contaba aproximadamente con una población de 15,073,375 habitantes, de los cuales el 51.2% se encuentra representado por el género femenino y el 48.8% pertenecen al género masculino.

Culturalmente, según indica el documental de Plaza Pública, el país es catalogado como pluricultural, multiétnico y multilingüe características derivadas de la existencia de cuatro culturas (la cultura Maya, Ladina, Xinca y Garífuna), veinticinco etnias y veinticinco idiomas declarados como lenguas oficiales posterior a la firma de los Acuerdos de Paz en el año de 1,996.

En términos económicos, según el Ministerio de Economía, el país se encuentra en vías de desarrollo al presentar la economía más grande de América Central, siendo el primer productor y exportador mundial de cardamomo. Las actividades de agricultura, específicamente la producción de caña de azúcar, café y banano constituyen el sector primario en la economía.

El turismo como actividad comercial en los últimos años ha impactado fuerte y positivamente a la economía nacional, convirtiéndose en la segunda actividad de mayor incidencia en el crecimiento económico.

### **1.1.2 Contexto departamental**

Según información presentada en el Fascículo Estadístico de Alta y Baja Verapaz elaborado por el -INE- el departamento de Baja Verapaz forma parte de la Región II del territorio guatemalteco, se ubica en el centro del país y geográficamente limita al Norte con el departamento de Alta Verapaz y el Quiché, al Sur con el departamento de Guatemala; al Este con el El Progreso y al Oeste con el El Quiché. Ocupa aproximadamente una superficie de 3,124 km<sup>2</sup> y se ubica a una altura de 940 metros sobre el nivel del mar.

Administrativamente el departamento se encuentra dividido en ocho municipios siendo estos: Salamá, San Miguel Chicaj, Rabinal, Cubulco, Granados, Santa Cruz El Chol, San Jerónimo y Purulhá. En términos de producción, la artesanía figura como una de las principales actividades generadoras de ingresos familiares, así como también los tejidos típicos y de algodón.

Este mismo fascículo incorpora información concerniente a la cultura, tradiciones e idiomas del sector. En cuanto a la cultural se refiere, en cada municipio del departamento de Baja Verapaz se celebra anualmente una feria titular en honor al patrón de la localidad; las celebraciones son acompañadas de trajes típicos coloridos de la región, las tradicionales cofradías y bailes folklóricos como la danza de El Venado, La Conquista, Los Animalitos, El Palo Volador, Los Mazates y El Costeño, por mencionar a los más representativos.

Los límites territoriales de cada municipio los ubican geográficamente de forma horizontal a lo largo del mapa del departamental, sin embargo, aunque la cercanía entre si es relativa el departamento es cubierto por la Sierra del Chuacus, condición que hace distante a los municipios entre sí por los altos cerros que los rodean y que origina la prevalencia de cuatro grupos idiomáticos de acuerdo al área geográfica.

Actualmente se identifican cuatro idiomas formales de comunicación entre los habitantes; el 42.4% del total de la población práctica el idioma Achí, el 41.5% son español-hablantes, el 8.5% domina la lengua Q'equchí mientras que el 6.3% habla el idioma Poqomchi'.

### **1.1.3 Antecedentes históricos del municipio**

Según indica la Monografía de San Jerónimo realizada por el -INE-, el municipio fue creado luego de la conquista de las Verapaces entre los años 1,540 y 1,550, fundada inicialmente como Hacienda de San Jerónimo a cargo de los primeros frailes dominicos Luis de Cáceres, Bartolomé de las Casas, Luis de Ladrada y Pedro Angúlo; altamente reconocida por su creciente producción de azúcar, cochinilla, uvas, vinos y licores; convirtiéndose así en el patrimonio más importante del reino español en América Central.

La Hacienda de San Jerónimo estaba constituida territorialmente por 405.07 caballerías; en el año de 1,601 con la incidencia de Fray Rafael Luján se funda el primer ingenio azucarero del sector, ello producto de las condiciones favorables de suelo y agua que presentaba el territorio.

La actividad agroindustrial del ingenio era específicamente la elaboración de azúcar morena, panela y aguardiente. Los procesos productivos y de comercialización llegaron a ser tan exitosos que propiciaron la creación de una propia moneda para los procesos de comercialización de la hacienda.

La producción creciente del ingenio y la demanda considerable del recurso agua motivaron la construcción de 124 arcos de cal y canto estilo romano que hacían llegar el agua desde el río Las Astras hasta la hacienda en donde se ubicaba la Rueda Peltón la cual impulsada por energía hidráulica hacía funcionar el ingenio azucarero.

Actualmente el museo de El Trapiche resguarda vestigios de tan importante ingenio y de los antepasados del municipio en la época de la colonia. Da a conocer parte de la cultura, vestuario, herramientas e historia de la raza negra africana ingresada al municipio como mano de obra para las actividades de producción, misma que permitió el surgimiento de la población mestiza que habita en la actualidad en el municipio.

#### 1.1.4 Localización y extensión

Según los datos sobre localización y extensión territorial que describe la Monografía de San Jerónimo realizada por el -INE-, el municipio es el segundo más importante del Departamento de Baja Verapaz; se encuentra a 999.42 metros sobre el nivel del mar con una latitud norte de 15° 04' 00" y longitud oeste de 90° 11' 11". Dista 150 kilómetros de la ciudad capital y 10 kilómetros desde la cabecera departamental tomando la ruta nacional asfaltada número 17. Cuenta con dos rutas de acceso, la primera por la carretera nacional CA-14 con desvío hacia RN-14 y posteriormente hacia RN-17; la segunda ruta de acceso es tomando la ruta nacional RN-1 con desvío en carretera RN-5 y destino en RN-17.

**Mapa 1**  
**Departamento de Baja Verapaz**  
**Localización y extensión del municipio de San Jerónimo**  
**Año: 2,015**



**Fuente:** Investigación de campo, segundo semestre 2,015.

Geográficamente, el municipio se ubica al oriente del departamento de Baja Verapaz, colindando al Norte y Poniente con la cabecera departamental Salamá y al Sur con el municipio de Morazán del departamento de El Progreso, departamento que colinda de igual forma al Oriente del municipio. Cuenta con 464 kilómetros cuadrados de extensión territorial con características topográficas quebradas y fértiles. Al igual que los municipios de San Miguel Chicaj y Salamá, el municipio de San Jerónimo forma parte del extenso Valle de las Rosas.

#### **1.1.5 Clima**

Según la Caracterización de San Jerónimo elaborada por la municipalidad, las condiciones topográficas del municipio propician la presencia de un clima que va de templado a cálido, marcándose significativamente dos estaciones durante el año siendo la época seca y la época lluviosa con una precipitación pluvial anual de 720 milímetros. La temperatura oscila entre una máxima de 26° y una media de 20 grados a lo largo del año.

#### **1.1.6 Orografía**

De acuerdo a los datos presentados en el Estudio de Potencial Económico del Municipio de San Jerónimo, Baja Verapaz elaborado por el Grupo de Gestores, el territorio del municipio consta de 464 kilómetros cuadrados, con una topografía quebrada y montañosa asentada sobre el Valle de las Rosas. De Norte a Sur atraviesa la Sierra de las Minas y del noreste a sureste del municipio cruza la Sierra de Chuacus.

#### **1.1.7 Aspectos culturales y deportivos**

Luego de ser acreditada la Hacienda San Jerónimo como municipio del departamento de Baja Verapaz por parte del Gobierno de la República, según se indica en el libro de Pequeña Monografía de Baja Verapaz, Sultada de las Rosas; en el municipio prevaleció una de las tradiciones más significativas para

los habitantes del municipio como lo es la celebración de la feria titular en honor al patrón San Jerónimo, conocido por muchos como el Doctor de la Iglesia, la cual es celebrada anualmente por los fieles de la iglesia católica del 27 al 30 de septiembre de cada año.

La cuaresma forma parte de los tesoros culturales del municipio, especialmente la Semana Mayor mostrándose en esta época coloridas alfombras, elaboración de conservas, dulces típicos de la región a base de panela y repique de campanas el día de la Ascensión del Señor acompañado del tradicional Baile de la Vieja.

El viernes de Dolores y el día de la Santa Cruz, es celebrado por los vecinos de las aldeas de El Cacao, Santa Marta y Los Jocotes, ambas celebraciones acompañadas de bailes tradicionales como el Baile del Costeño y el Baile de los Mazates.

El departamento de Baja Verapaz era caracterizado desde los tiempos de antaño por su tradicional pedida de novia, valor cultural que aún es practicado por los habitantes del municipio de San Jerónimo pese a los cambios que se ha dado a través del tiempo en los patrones culturales.

Las actividades deportivas son realizadas paralelas a las festividades patronales y en conmemoración a aniversarios de establecimientos educativos como incentivo social en la promoción de buenos hábitos y estilos de vida. A nivel municipal se encuentra organizado con un equipo de futbol categorizado en tercera división, un equipo de básquetbol y la municipalidad plantea tres acciones estratégicas concretas en ámbitos deportivos como lo son la formación de semilleros deportivos, apoyo a deportistas destacados y premiaciones deportivas con cobertura en el área urbana y rural.

## **1.2 DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA**

El municipio cuenta con una división político administrativa cuya finalidad es la óptima administración de los recursos económicos municipales, la distribución equitativa de la riqueza entre los sectores y el establecimiento de gobiernos locales que promueven la aplicación de leyes regulatorias en la promoción de un desarrollo integral de los vecinos del municipio. Ambas divisiones se describen a continuación.

### **1.2.1 División política**

El ámbito territorial del municipio se encuentra dividido políticamente en área urbana y Rural. El área urbana a su vez se divide en barrios y el área rural en aldeas y caseríos.

Según la Dirección Municipal de Planificación -DMP- el área urbana consta de dos barrios: Barrio Arriba y Barrio Abajo. En cuanto al área rural se encuentra constituida por dieciocho aldeas las cuales son: Vega del Chile, El Astillero, Santa Catarina, Sibabaj, Los Limones, Santa Marta, El Cacao, EL Durazno I, La Rinconada, Las Carboneras, Matanzas, San Isidro, Santa Cruz, Taquehuiste, El Jícaro, Los Jocotes, El Astillero, Santa Bárbara; y 22 caseríos: Santa Elena, El Castaño, Los Encuentros, El Chahuite, Los Cerritos, El Durazno II, El Aguacate, El Cerrón, Cañas Viejas, Cumbre Santa Elena, El Naranja, Los Ramones, Oajaca, El Hornito, Guinea, Mangales, Las Astras, Zarzal, El Trapichito, El Coyolito, Las Impresiones y Las Carboneras.

### **1.2.2 División administrativa**

En cumplimiento al decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, los vecinos del municipio de San Jerónimo mediante sufragio popular eligen al Consejo Municipal como autoridad administrativa en representación del Presidente de la República a nivel local y por un período de

cuatro años consecutivos. El Consejo Municipal se encuentra precedido jerárquicamente por el alcalde municipal, seguido por un síndico suplente, cuatro concejales y dos concejales suplentes.

A nivel comunitario, según el Análisis de Situación Actual de San Jerónimo, la figura del Consejo Municipal también llamado Corporación Municipal, es tomada por los Comités Comunitarios de Desarrollo -COCODES-. De acuerdo a la división política del municipio actualmente se encuentran registrados 36 -COCODES- dirigentes y representantes de caseríos y aldeas del municipio.

El alcalde municipal en coordinación con un representante de cada -COCODES- crean el Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- cuyo propósito es la promoción integral del desarrollo del municipio.

### **1.3 RECURSOS NATURALES**

A continuación, se describe el entorno natural del municipio de San Jerónimo, Baja Verapaz, enfatizando en los recursos hidrográficos, bosques, suelo, flora y fauna del sector.

#### **1.3.1 Agua**

Al igual que los municipios de San Miguel Chicaj y Salamá, el municipio de San Jerónimo forma parte del Valle de las Rosas de las Verapaces, condición que favorece la presencia de fuentes de agua como ríos, riachuelos y quebradas.

En cuanto a los ríos se refiere, según la Caracterización del Municipio de San Jerónimo elaborada por la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-; el municipio cuenta con quince abastecimientos de agua como lo son: el río de Chilasco, Concepción, El Aguacate, El Júcaro, La Estancia, Las Flautas, Matanzas, Piedra de Cal, Quebrada Onda, Salamá, San

Isidro, San Jerónimo, San Vicente, Sibabaj y Tasquehuite; los riachuelos por su parte son ríos pequeños con escaso caudal, siendo éstos: el riachuelo Rosal, Santa Bárbara, El Naranjo y Santa Catarina.

Las quebradas son recargadas en la época de invierno, quince de ellas sufren de afluente escaso durante la época seca a excepción de la quebrada de El Chupadero la cual es considerada como destino turístico por las atractivas cataratas que perduran durante todo el año.

### **1.3.2 Bosques**

Según información presentada en el Diagnóstico Agro-Socioeconómico del departamento de Baja Verapaz elaborado por el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-, las condiciones climáticas del municipio son favorecidas por la prevalencia del bosque húmedo sub-tropical y bosque muy húmedo subtropical en la parte alta del territorio, en estos límites la vocación forestal se encuentra constituida por un área boscosa natural de pino, la cobertura de bosque natural latifoliado representa el 3.58 % y la cobertura del bosque conífero es de 29.36 % del total del territorio.

### **1.3.3 Suelos**

Las condiciones climatológicas y los altos porcentajes de fertilidad en los suelos del municipio favorecen el aprovechamiento del recurso suelo y que éste sea destinado en su mayoría a actividades de producción, sin embargo, según información del Plan de Desarrollo Municipal -PDM- realizado por el Consejo Municipal de Desarrollo, la sobreexplotación y la precaria implementación de buenas prácticas agrícolas de conservación influyen a través del tiempo en la degradación de los suelos.

La explotación demográfica por su parte afecta la prevalencia de óptimas condiciones del suelo al ampliar los porcentajes de deforestación y en consecuencia las erosiones.

El territorio se enmarca en dos cuadrantes; la parte alta del municipio, en las comunidades de Santa Bárbara, La Cumbre, Los Ramones y El Aguacate, en donde los suelos muestran características de erosión por la falta de bosques y por los niveles altos de pendiente; y la parte baja en donde el suelo es fértil, con terrenos llanos, aptos para la producción y sin porcentajes de pendiente.

#### **1.3.3.1 Tipos de suelo**

El municipio de San Jerónimo cuenta con cuatro tipos de suelo predominantes, los cuales varían de acuerdo a la ubicación y condiciones topográficas del sector, encontrándose para el efecto: suelo rocoso de poca profundidad localizados en pendientes inclinadas; suelo esquisto arcilloso localizado en relieve casi plano; suelo con rocas serpentinas poco profundos y con presencia de un clima húmedo y suelos con piedra caliza o mármol los cuales son poco profundos y ubicados en regiones de los cerros.

#### **1.3.3.2 Usos del suelo**

El uso del suelo se encuentra determinado por la zona geográfica y la creciente explotación demográfica que reduce los porcentajes de ocupación de la tierra para fines productivos. Según el -INE- del total del territorio municipal, 94.39 hectáreas se encuentran ocupadas por bosques de coníferas; 45.15 hectáreas son destinadas a la agricultura limpia, 22.84 hectáreas pertenecen a charrales mientras que significativamente 1.59 hectáreas componen zonas pobladas.

### **1.3.4 Fauna**

La fauna que prevalece en el área es sostenida en gran parte por las condiciones climáticas dada la cercanía con la reserva del Biotopo del Quetzal ubicada en el municipio de Purulhá. Según la Memoria de Labores del Municipio, dentro de las especies animales se encuentran el tapir, águila arpía, tigrillo, codorniz, venado, saraguato y algunas en peligro de extinción como el jabalí, pizote, correcaminos y micoleón.

### **1.3.5 Flora**

Con base en la información presentada en la Memoria de Labores del Municipio, se establece que el tipo de cobertura forestal del sector varía de acuerdo a las condiciones del territorio. En las partes altas el clima propicia el crecimiento de orquídeas y helechos; mientras que en las llanuras y montes bajos existe presencia de encino, roble, árboles coníferos y latifoliados, maravilla, aguacatillo, cacahuato y saúco.

## **1.4 POBLACIÓN**

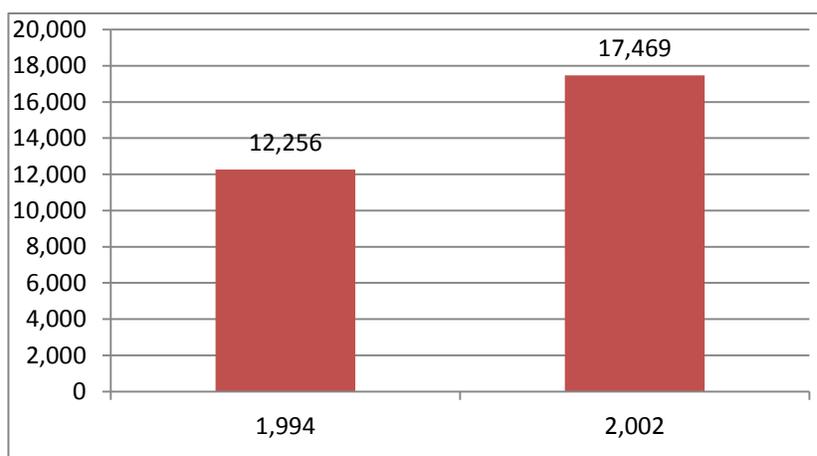
Los habitantes del Municipio de San Jerónimo comparten rasgos físicos, culturales y sociales que han prevalecidos a través de los años, sin embargo, los indicadores del desarrollo humano integral se han visto afectados por el incremento acelerado de los índices demográficos y la escasa inversión nacional en el mejoramiento de servicios básicos. A continuación, se presentan los datos cuantitativos y cualitativos concerniente a los factores socio demográficos del municipio.

### **1.4.1 Total, número de hogares y tasas de crecimiento**

Tomando como marco de referencia los datos estadísticos del censo poblacional realizado en el año 2,002 por el -INE-, el municipio contaba con 17,469 habitantes mostrándose un crecimiento intercensal del 4.5% en relación al año

de 1,994, año en el cual se contaba con 12,256 habitantes tal como se muestra a continuación.

**Gráfica 1**  
**San Jerónimo, Baja Verapaz**  
**Total, número de hogares y tasas de crecimiento**  
**Período: 1,994 – 2,002**



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del X censo nacional de población y V de habitación año 1,994, XI censo de población y VI de habitación año 2,002.

En términos de vivienda para el año 1,994 se contaban con 2,753 casas habitacionales tomando en cuenta viviendas del área urbana y del área rural del municipio; para el año 2,002 se muestra un incremento del 58% equivalente a 4,351 casas habitacionales.

#### **1.4.2 Por género, edad, pertenecía étnica y área geográfica**

Los datos demográficos del municipio suelen presentar variabilidad de acuerdo a las características etarias, género, rasgos étnicos e influencia geográfica tal como se muestra a continuación.

### 1.4.2.1 Población por género

Tomando como referencia los datos estadísticos del censo poblacional realizado por el -INE- en el año 1,994, a continuación, se muestra el crecimiento porcentual de la población para el año 2,002 en relación al género.

**Cuadro 1**  
**San Jerónimo, Baja Verapaz**  
**Población por género**  
**Período: 1,994 – 2,002**

<b>Género</b>	<b>AÑO 1994</b>	<b>%</b>	<b>AÑO 2002</b>	<b>%</b>
<b>Mujeres</b>	6,143	50.12%	8,852	50.67%
<b>Hombres</b>	6,113	49.88%	8,617	49.33%
<b>TOTAL</b>	12,256	100%	17,469	100%

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del X censo nacional de población y V de habitación año 1,994, XI censo de población y VI de habitación año 2,002.

Los datos anteriores muestran que el municipio de San Jerónimo para el año 1,994 contaba con 12,256 habitantes de los cuales 6,113 eran personas del género masculino y 6,143 del género femenino. Para el año 2,002 los datos reflejan un incremento a 17,469 habitantes de los cuales 8,617 eran personas del género masculino y 8,852 del género femenino.

### 1.4.2.2 Población por área geográfica

El ámbito geográfico del municipio comprende la sectorización de la población en habitantes del área urbana y del área rural. Según el censo realizado en el año 1,994 el área urbana concentraba el 26.94% del total de la población equivalente a 3,302 habitantes, mientras que el área rural se encontraba representada por el 73.06% equivalente a 8,954 habitantes del total de la población.

Con base a los porcentajes de crecimiento marcados por el -INE- para el año 2,002, a continuación, se muestra el cuadro comparativo de crecimiento

poblacional por área geográfica según el XI censo de población y VI de habitación.

**Cuadro 2**  
**San Jerónimo, Baja Verapaz**  
**Población por área geográfica**  
**Período: 1,994 – 2,002**

ÁREA	AÑO 1994	%	AÑO 2002	%
Área Urbana	3,302	26.94%	6,504	37.23%
Área Rural	8,954	73.06%	10,965	62.77%
<b>TOTAL</b>	<b>12,256</b>	<b>100%</b>	<b>17,469</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del X censo nacional de población y V de habitación año 1,994, XI censo de población y VI de habitación año 2,002.

De acuerdo a los datos estadísticos del municipio el crecimiento poblacional del área rural desde el año 1,994 hasta el año 2,002 ha sido el sector predominante en términos de habitantes, mostrando una creciente de 2,011 pobladores para el año 2,002 representando un 62.77% del total de la población lo cual equivale a 10,965 habitantes.

#### **1.4.2.3 Población por pertenencia étnica**

De acuerdo a la pertenencia étnica de la población, según datos estadísticos del -INE- el municipio de San Jerónimo para el año 1,994 se encontraba habitado en su mayoría por personas de la etnia no indígena representada por un 81% del total de la población, mientras que el 19% eran personas indígenas.

Para el año 2,002 según el XI censo de población realizado por ésta misma entidad el índice de personas no indígenas incremento a 83%, porcentaje equivalente a 14,535 habitantes mientras que la población indígena se constituía por 2,934 pobladores, es decir, el 17% de los habitantes.

#### 1.4.2.4 Población por edad

Los rangos etarios del municipio permiten la identificación del estrato de mayor concentración demográfica siendo éste la población de 15 a 64 años de edad, según el XI censo poblacional del año 2,002 realizado por el -INE-. El análisis de cada grupo etario puede realizarse de acuerdo a los resultados del último censo poblacional realizado en el año 2,002 en relación a los datos oficiales del -INE- para el año 1,994 los cuales se detallan a continuación.

**Cuadro 3**  
**San Jerónimo, Baja Verapaz**  
**Población por edad**  
**Período: 1,994 – 2,002**

Rango de Edad (expresado en años)	Habitantes	%	Habitantes	%
	Censo 1994		Censo 2002	
0 a 14	5,638	46%	7,457	42 %
15 a 64	6,128	50%	9,206	53 %
65 a más	490	4%	806	5 %
<b>TOTAL</b>	12,256	100%	17,469	100 %

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del X censo nacional de población y V de habitación año 1,994, XI censo de población y VI de habitación año 2,002.

Según los datos presentados el grupo etario de menor representación demográfica es el estrato de 65 a más años de edad, el cual para el año 2,002 contaba con 806 habitantes sufriendo un porcentaje del 1% de incremento en relación al año 1,994.

#### 1.4.3 Densidad poblacional

Tomando como referencia los datos estadísticos del -INE- la densidad poblacional y habitacional del municipio para el año 2,002 era de 38 personas por kilómetro cuadrado, ocupando una extensión territorial de 464 kilómetros a razón de cuatro personas por vivienda.

#### **1.4.4 Población económicamente activa**

Según el censo poblacional del año 1,994 realizado por el -INE- 3,403 habitantes conformaban la población económicamente activa del municipio; de acuerdo a los últimos datos de empleabilidad obtenidos del censo de población y habitación para el año 2,002 la población económicamente activa incrementó a 5,389 habitantes ocupando así el quinto lugar a nivel departamental con el mayor índice de empleabilidad de habitantes considerando mano de obra calificada y no calificada.

##### **1.4.4.1 Género**

De acuerdo a la más reciente estimación de población económicamente activa por género realizada por el -INE- en el año 2,002 el 80.61% del índice de empleabilidad correspondía a hombres económicamente activos equivalente a 4,344 habitantes, mientras que el 19.39% representaba al género femenino cuantificable en 1,045 personas haciendo un total de 5,389 habitantes económicamente activos para ese año.

##### **1.4.4.2 Área geográfica**

El área geográfica es una variable que influye directamente en el índice de población económicamente activa, siendo así que para el año 2,002 según el último censo realizado por el -INE- el sector urbano concentraba a 1,410 habitantes económicamente activos mientras que 3,979 pobladores empleados residían en el área rural.

El índice de mayor variación se visualiza en el área rural en el cual para el año 1,994 concentraba una población económicamente activa de 2,479 habitantes equivalente al 72,85% de la población, para el año 2,002 el área rural representa el 73.84% de la población tal como se muestra a continuación.

**Cuadro 4**  
**San Jerónimo, Baja Verapaz**  
**Población económicamente activa por área geográfica**  
**Período: 1,994 - 2,002**

ÁREA	Año 1994	%	Año 2002	%
Área Urbana	924	27.15%	1,410	26.16%
Área Rural	2,479	72.85%	3,979	73.84%
<b>TOTAL PEA</b>	<b>3,403</b>	<b>100%</b>	<b>5,389</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del X censo nacional de población y V de habitación año 1,994, XI censo de población y VI de habitación año 2,002.

Los índices de empleabilidad realzan la participación activa de los habitantes del área rural debido a que padres y madres de familia e inclusive niños se emplean en fincas agrícolas o pecuarias del sector como medio de subsistencia.

#### **1.4.4.3 Población económicamente activa por actividad productiva**

Según la rama de actividad productiva, la población económicamente activa puede estratificarse de acuerdo al impacto que generen para la economía local.

A continuación, se describe la población económicamente activa del municipio categorizada por actividad productiva de acuerdo al último y más reciente censo de población y habitación realizado por el -INE- para el año 2,002.

**Cuadro 5**  
**San Jerónimo, Baja Verapaz**  
**Población económicamente activa por actividad productiva**  
**Año 2,002**

<b>Actividad económica</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Agricultura, casa, silvicultura y pesca	3,752	69.62%
Industria manufacturera textil y alimenticia	259	4.81%
Electricidad, gas y agua	33	0.61%
Construcción	205	3.81%
Comercio por mayor y menor, restaurantes y hoteles	364	6.75%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	138	2.56%
Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a empresas	109	2.02%
Administración pública y defensa	99	1.84%
Enseñanza	104	1.93%
Servicios comunales, sociales y personales	263	4.88%
Rama de actividad no específica	63	1.17%
<b>TOTAL</b>	<b>5,389</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del XI censo de población y VI de habitación año 2,002.

Según los datos presentados se muestra que el índice de población económicamente activa del municipio se dedica en un 69.62% a actividades agrícolas constituyéndose este sector el de mayor participación económica, seguida por las actividades de comercio menor como restaurantes y hoteles; cabe mencionar que las estadísticas incluyen las características de la población económicamente activa desde siete años y más edad por rama de actividad económica municipal.

El menor índice de habitantes económicamente activos se encuentra representado en un 0.61% por vecinos que se emplean en actividades de electricidad, gas y agua.

#### **1.4.5 Migración**

El índice de desplazamiento de pobladores del municipio de San Jerónimo, Baja Verapaz hacia otros poblados vecinos, sean éstos nacionales o extranjeros y viceversa, responde a la búsqueda de mejores condiciones de vida lo cual implica en ciertas ocasiones el desplazamiento de núcleos familiares completos.

Las condiciones climáticas y las fuentes de agua existentes en el sector favorecen el desarrollo de actividades productivas agrícolas y pecuarias, factores que propician la generación de fuentes de empleo temporal para pobladores del municipio, así como también crea un punto focal para inmigrantes de municipios vecinos que se encuentran en la búsqueda de generación de ingresos para el sostenimiento familiar.

##### **1.4.5.1 Inmigración**

La inmigración que sufre el municipio según lo refleja -SEGEPLAN- en el Plan de Desarrollo Municipal, es constituida en gran medida por mujeres provenientes de los municipios de Cubulco, San Miguel Chicaj y de Aldea El Tempisque del municipio de Salamá, las cuales viajan hacia el vecino municipio de San Jerónimo para ser contratadas como mano de obra no calificada en las diversas fincas de producción agrícola o pecuaria.

##### **1.4.5.2 Emigración**

La riqueza productiva del sector permite que el índice de emigración de los habitantes sea reducido. A nivel local el sector agrícola provee las mayores oportunidades para la contratación de mano obra no calificada, sin embargo, los

profesionales especializados se desplazan hacia la cabecera departamental o la Ciudad Capital para la búsqueda de condiciones laborales de mayor categorización y obtener así retribuciones económicas más atractivas.

Según -SEGEPLAN- para el año 2,002 la tasa de emigración se encontraba representada por un 15% de pobladores, quienes se desplazaban hacia el los Estados Unidos de Norte América con el objetivo de agenciarse de capital de trabajo para la implementación de negocios propios a nivel local.

#### **1.4.6 Vivienda**

En términos de vivienda, según el más reciente censo de población y habitación del año 2,002 realizado por el -INE-, el municipio reporto 4,351 viviendas tomando en cuenta domicilios formales con materiales de construcción como ladrillo, block, adobe y madera, así como también domicilios con materiales de poca resistencia como viviendas de lámina, bajareque, lepa, palo o caña.

Los datos estadísticos del -INE- muestran un crecimiento en el índice de viviendas el cual es proporcional al crecimiento demográfico del municipio; para el año 2,002 las viviendas ocupacionales muestran una creciente en 1,598 hogares tomando como referencia el total de viviendas reportadas por el -INE- para el año 1,994 las cuales ascendían a 2,753.

#### **1.4.7 Ocupación y salarios**

De acuerdo al potencial de producción agrícola del municipio, según el más reciente Estudio Socioeconómico realizado por la municipalidad de San Jerónimo, el mayor porcentaje de fuerza laboral activa es ocupada para actividades de agricultura equivalente al 41.16% del total de empleabilidad, seguida por actividades de la industria manufacturera representada por 21.67%.

La ocupación productiva de menor intervención es la actividad de enseñanza la cual constituye el 0.86% del total de la fuerza laboral del municipio.

El salario base para actividades agrícolas y no agrícolas es de Q 2,747.04 de acuerdo a la regulación nacional en derecho laboral, sin embargo, sufre de variaciones de acuerdo al patrono, jornada laboral establecida y ocupación por sector productivo.

#### **1.4.8 Niveles de ingreso**

La mayor parte de la población económicamente activa del municipio obtiene ingresos promedio de Q 2,747.04 a Q 4 ,500.00 mensuales dependiendo de la ocupación y tipo de jornada laboral. El análisis de los ingresos familiares en relación al costo de la canasta básica alimentaria permite determinar que los niveles de ingresos se encuentran por debajo de los recursos necesarios para suplir el costo mensual. Según datos del -INE- para el mes de agosto del año 2,015 el costo de la canasta básica alimentaria era de Q 3,420.90 y de la canasta básica vital Q 6,242.52, ambas estimadas para una familia de 5.38 miembros.

#### **1.4.9 Pobreza**

La pobreza está dada por la prevalencia de escasos recursos económicos y el insuficiente acceso a servicios básicos para la vida. El nivel de pobreza poblacional se define por el grado de exclusión de los derechos, siendo así, que mientras más exclusión y privación de medios de vida exista, mayor se acerca a los índices de pobreza extrema.

##### **1.4.9.1 Pobreza extrema**

Según -SEGEPLAN- el municipio de San Jerónimo presenta un índice de 10.05% de pobreza extrema; ocupa el primer lugar a nivel departamental de los

municipios con menores índices de población con necesidades insatisfechas, seguido por la cabecera departamental Salamá y el municipio de Santa Cruz El Chol.

#### **1.4.9.2 Pobreza no extrema**

El 54.7% de la población del municipio se encuentra en pobreza no extrema, clasificado como el primer municipio a nivel departamental de las localidades con menores índices de pobreza según -SEGEPLAN-. Sin embargo, pese a su categorización es de precisar las causas de la pobreza no extrema como el bajo índice de población económicamente activa a nivel urbana, la baja remuneración salarial, el limitado acceso a salud digna y educación de calidad en el sector rural.

#### **1.4.10 Desnutrición**

De acuerdo al análisis realizado por la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN- para el año 2,011 del total de comunidades y barrios que componen el municipio, las comunidades de San Isidro y el Jícaro eran los poblados categorizados en condiciones de muy alto riesgo en cuanto a seguridad alimentaria y nutricional se refiere, seguido por las comunidades de El Aguacate, El Cacao, Castaño, Cerron, Naranja y las Astras.

Estas comunidades han sido el foco de atención y monitoreo por parte de garantes en salud dado el alto índice de vulnerabilidad en seguridad alimentaria ya que para el año 20,14 según el informe del Sistema de Información Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SIINSAN- el municipio reportó 28 casos de desnutrición aguda en infantes.

Las condiciones el municipio de San Jerónimo se ve altamente afectado por las fluctuaciones en los precios producto de las constantes variaciones climáticas en

el sector, condición que ocasiona una disminución en la venta de mano de obra en la agricultura.

#### **1.4.11 Empleo**

Los niveles de empleo del municipio responden paralelamente a la población económicamente activa del sector. Según los datos estadísticos más actualizados por parte del gobierno local presentados en el Estudio Socioeconómico del Municipio, las principales fuentes de empleo formal se localizan en las áreas de administración pública y defensa, ocupaciones financieras, seguros y niveles de enseñanza las cuales representan un 7.11% de la población económicamente activa con ingresos y jornadas laborales acordes a la regulación guatemalteca.

#### **1.4.12 Subempleo**

El subempleo del municipio se encuentra representado por actividades de agricultura, comercio, industria manufacturera y transporte; ocupaciones cuya jornada laboral es inferior a 35 horas semanales y los ingresos varían de acuerdo a los convenios de contratación por hora o por pieza producida. El subempleo se caracteriza por la subvaloración de la mano de obra y la limitación a niveles de vida deseables por parte de los pobladores al no contar con los ingresos necesarios para el sostenimiento familiar.

#### **1.4.13 Desempleo**

Las causas que originan el desempleo en la región es la falta de oportunidades laborales para profesionales y la época de verano que repercute en la disminución de fuentes agrícolas de empleo; como resultado los pobladores desocupados se ven forzados a inmigrar hacia la cabecera departamental, otros departamentos e inclusive hacia el extranjero con el objetivo de poder generar ingresos económicos familiares.

## **1.5 ESTRUCTURA AGRARIA**

La estructura agraria del municipio se distingue por la tenencia, uso y potencialidad productiva de la tierra de acuerdo a las ventajas de fertilidad del suelo y las condiciones de concentración que prevalecen desde la época de la colonia.

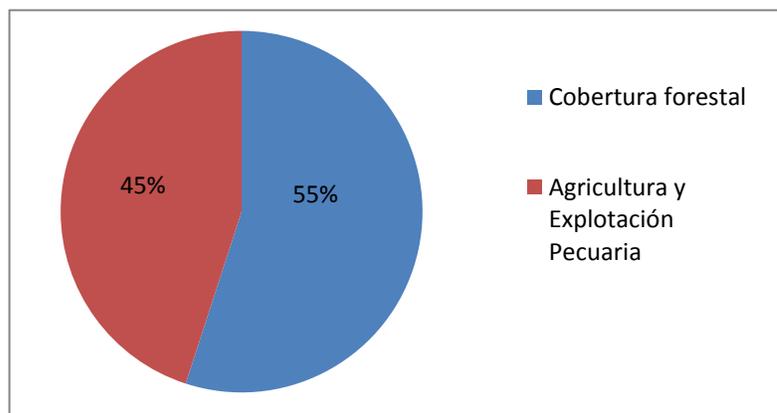
### **1.5.1 Tenencia de la tierra**

De acuerdo a datos estadísticos del -INE- se estima que el 70% de las fincas existentes en el municipio son propias sin embargo carentes de titulación. El 30% pertenece a territorio municipal bajo la administración y uso del gobierno local.

### **1.5.2 Uso actual y potencial de la tierra**

Según la Monografía de Municipio de San Jerónimo, actualmente el uso potencial que se le atribuye al recurso suelo del municipio se encuentra representado por dos actividades predominantes siendo la primera de uso forestal y la segunda por actividades agrícolas y pecuarias tal como se muestra gráficamente a continuación.

**Gráfica 2**  
**San Jerónimo, Baja Verapaz.**  
**Uso actual y potencial de la tierra**  
**Período: 2,010**



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de la Monografía del Municipio de San Jerónimo, Baja Verapaz. Año 2,010.

Por las condiciones climáticas y la existencia de fuentes de agua el 55% del total de los suelos del municipio son destinados para actividades agrícolas y de explotación pecuaria, mientras que el 45% es cobertura forestal incluyendo proyectos de lotificación, zonas urbanas y actividades de producción anuales o permanentes.

### **1.5.3 Concentración de la tierra**

Según la caracterización del municipio elaborada por -SEGEPLAN- en la época de la colonia el municipio de San Jerónimo fue establecido como hacienda con propietarios españoles, condición que favorece actualmente para la concentración de tierras en micro fincas y fincas familiares en un 85 % del total del territorio municipal.

## **1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA**

El nivel de acceso a los servicios básicos por parte de los habitantes del municipio de San Jerónimo varía de sector a sector de acuerdo a la distancia desde la cabecera municipal hacia las aldeas circunvecinas. Los servicios de

educación, salud y servicios básicos son suministrados por la municipalidad, cooperativas, comercios locales y entidades internacionales.

### **1.6.1 Educación**

En términos de educación según la Dirección Departamental de Educación, para el año 2,015 el municipio contaba con 88 establecimientos educativos inscritos, de los cuales 82 de ellos proveen educación pública, cuatro de educación privada y dos por cooperativa.

Según el nivel académico, 39 establecimientos prestan educación a estudiantes del nivel pre primario, 36 a estudiantes de nivel primario, diez a cursantes de nivel básico y tres establecimientos del nivel diversificado.

### **1.6.2 Salud**

En términos de salud, según el Análisis de la Situación Actual de San Jerónimo elaborado por -SEGEPLAN- el municipio cuenta con dos centros de atención a la población los cuales fueron instalados estratégicamente a lo largo del territorio facilitando con ello el acceso al servicio y respuesta temprana a la población.

En la cabecera municipal se ubica el Centro de Atención Permanente -CAP- el cual atiende a los habitantes de las comunidades cercanas a la ciudad. Los pobladores de Matanzas, San Isidro y Tasquehüite son atendidos por el centro de salud de la aldea Santa Bárbara, ambos centros de enfocan en brindar servicios preventivos y curativos de forma gratuita de acuerdo a la demanda de los servicios.

En el ámbito privado, existen tres clínicas médicas pediátricas y de medicina general orientas a prestar un servicio curativo a personas de estrato medio que cuente con el poder económico adquisitivo para hacer uso de él.

### 1.6.3 Agua

En el municipio existen dos fuentes de abastecimiento de agua para la población de acuerdo a la ubicación geográfica de los habitantes. Según la Memoria de Labores del Municipio, el área urbana y semiurbana se abastece del líquido vital a través de la planta de captación y tratamiento de agua potable la cual es administrada por la municipalidad.

El área rural por su parte es abastecida en su mayoría a través de agua entubada proveniente de nacimientos y quebradas comunitarias. Estos abastecimientos son administrados por autoridades comunitarias a quienes los pobladores deben retribuir de un pago de tres quetzales mensuales para gastos por concepto de mantenimiento al equipo de bombeo. El resto de la población se agencia del recurso a través de corrientes o riachuelos comunitarios.

Para el año 2,002 de acuerdo al análisis de la situación habitacional del hogar realizado por el -INE- 3,568 hogares disponían del recurso hídrico distribuidos de la siguiente manera.

**Cuadro 6**  
**San Jerónimo, Baja Verapaz**  
**Fuentes de abastecimiento de agua**  
**Año: 2,002**

<b>Tipo de abastecimiento</b>	<b>Cantidad de viviendas</b>	<b>%</b>
<b>Agua entubada</b>	3,123	87.53
<b>Pozo propio</b>	125	3.50
<b>Manantiales</b>	320	8.97
<b>TOTAL</b>	3,568	100%

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del XI censo de población y VI de habitación año 2,002.

Los datos estadísticos muestran que para el año 2,002 el 87.53% de las viviendas representadas por 3,123 hogares eran abastecidos por agua entubada

a través de chorro; 125 viviendas por pozo propio y 320 hogares se agenciaban de agua por manantiales, ríos o lagos.

#### **1.6.4 Energía eléctrica**

El servicio de energía eléctrica es suministrado por la Distribuidora de Electricidad de Oriente -DEORSA-. Según el -INE- y la Monografía de San Jerónimo para el año 2,002 un total de 3136 hogares contaban con servicio eléctrico residencial, 22 hogares eran abastecidos de energía a través de paneles solares, 51 con as corriente y 356 utilizaban candela de cera.

Las aldeas de El Aguacate, Las Carboneras, El Durazno y Vega de Chile cuentan con 337 viviendas representadas por el 19.09% de hogares sin acceso al servicio de energía eléctrica.

#### **1.6.5 Drenajes**

La accesibilidad al servicio de drenaje se ve condicionado por el factor distancia, según datos de la Caracterización de San Jerónimo elaborado por -SEGEPLAN- los vecinos del área urbana y semiurbana del municipio son los únicos pobladores que cuentan con acceso a este servicio, entendiéndose el área urbana por el Barrio Arriba y Barrio Abajo; y el área semiurbana por las aldeas de Los Jocotes, Santa Marta y Santa Bárbara.

#### **1.6.6 Sistemas de tratamientos de agua servidas**

Según los datos estadísticos del -INE-, 727 viviendas utilizan servicios sanitarios conectados a un servicio de drenaje municipal, sin embargo, las aguas servidas son canalizadas y desembocan en el Rio San Jerónimo y parte del Rio la Estancia por carencia de una planta específica para el tratamiento de desechos sólidos y aguas negras.

### **1.6.7 Sistema de recolección de basura**

La municipalidad cuenta con un servicio de extracción de desechos sólidos a disponibilidad de los pobladores específicamente del sector urbano y semiurbano.

Adicional a ello, según el -PDM- el municipio cuenta con el servicio de recolección por parte de una empresa particular proveniente del municipio de Salamá, el transporte se desplaza hacia el municipio de San Jerónimo una vez a la semana y realiza un cobro mensual de Q 20.00 por vivienda que requiera del servicio.

### **1.6.8 Letrinización**

La letrinización como servicio básico de vivienda brinda a la población las condiciones saludables adecuadas para el desarrollo de la vida en las condiciones humanas adecuadas en términos de salud e higiene, evitando a su vez la contaminación de los afluentes de agua y recursos ambientales.

Actualmente, de acuerdo a datos del -INE-, 3,231 viviendas ocupacionales equivalentes al 91% de los hogares cuentan con acceso a servicios sanitario de las cuales 1,869 residencias utilizan letrinas o pozo ciego ventilado. Las acciones municipales se encaminan hacia la reducción de la brecha del 9% de viviendas sin acceso a letrinización.

### **1.6.9 Cementerio**

El documento Caracterización del Municipio de San Jerónimo indica que el gobierno municipal ha destinado áreas específicas para el funcionamiento de siete cementerios al servicio de los habitantes de la localidad, estos se ubican en Aldea Santa Bárbara, San Isidro, Matanzas, Santa Cruz, Jícaro, Los Cerritos y uno en el área urbana del municipio.

## **1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**

Las actividades productivas y comerciales requieren de infraestructura que permita la promoción del flujo comercial tales como: vías de acceso, puentes, transporte y específicamente en respuesta a las actividades agrícolas potenciales del municipio se hace importante y necesaria la existencia de unidades de mini-riegos para el abastecimiento del recurso hídrico.

### **1.7.1 Unidades de mini-riegos**

La unidad de riego más antigua y de mayor impacto en el sector productivo del municipio es el canal de riego de San Jerónimo el cual tiene capacidad de 1,200 litros y es abastecido por una desviación de diez kilómetros desde el río Chilascó hacia el centro de captación del sistema.

Según información de la Memoria de Labores del Municipio, el canal riego es administrado por la Asociación de Usuarios de Riego de San Jerónimo -AURSA- conformada por 1,250 usuarios retribuyendo cada uno anualmente una cuota de Q 250.00 por manzana inscrita para riego. El mecanismo de distribución de agua es a través de compuertas, posterior al proceso de captación del agua, éste es desviado hacia dos sub-canales, un canal Central y un canal Sur, cada uno de ellos dividido en tres sectores.

El canal Central inicia en la presa Las Astras pasando por las comunidades de Cañas Viejas, los Jocotes, Santa Marta, Aldea los Limones, Aldea Los Pinos, Aldea San Juan y finalizando en Aldea Los Pinos. El canal Sur es una subdivisión del canal central, inicia a 3.075 kilómetros desde el área de captación pasando por el Caserío El Coyolito y finaliza en la Aldea El Cacao. El riego es destinado de ambos canales es destinado en un 46% a la producción de peces, 38% al cultivo de helechos y el 16% a actividades de agricultura local.

### **1.7.2 Centros de acopio**

Los centros de acopio para el envasado y empaquetado de productos son en su mayoría propiedad de productores particulares. Según el Estudio de Potencial Económico del Municipio de San Jerónimo elaborado por Grupo Gestores, en el municipio existen cuatro empacadoras de maíz dulce (*zea mays var*), un centro de acopio de leche para procesamiento y tres empacadoras propias de empresas productoras de helechos y vegetales para la exportación.

### **1.7.3 Mercados**

Como resultado de las condiciones climáticas y la existencia de diversas fuentes de agua, el municipio es altamente productivo, factores que favorecen a la economía familiar a través del crecimiento comercial y el funcionamiento de un mercado municipal cuyo día de mayor afluencia es el día domingo. Pese a las limitaciones en la infraestructura para contar con un mercado amplio, seguro y con las medidas de sanidad adecuadas, según información del -PMD- el lugar es visitado por muchos pobladores quien en épocas anteriores se desplazaban hacia la cabecera departamental en búsqueda de los productos necesarios de la canasta básica.

### **1.7.4 Vías de acceso**

La accesibilidad al municipio es a través de dos vías principales, tal como las describe el -INE- en el documento Monografía de San Jerónimo. Una de las vías de acceso es por la carretera RN-17 desde la cabecera departamental con ruta por Aldea Los Limones, El Cacao y Los jocotes; la segunda ruta es la CA-14 que conduce desde la ciudad capital hacia las comunidades de Santa Bárbara, Matanzas y Los Ramones.

Localmente la mayoría de caseríos y aldeas cuentan con carretera de terracería o caminos vecinales de acceso; las aldeas de Las Limas, Los Limones y la Cumbre Santa Elena por su parte, cuentan con carretera asfaltada.

#### **1.7.5 Puentes**

El municipio cuenta con doce puentes que permiten la comunicación, fluidez del comercio y acceso a lugares circunvecinos. En cuanto al tipo de infraestructura se refiere, en la Monografía de San Jerónimo elaborada por el -INE- se indica que cuatro de los puentes son de hamaca (Los Limones, Los Mangales, La Estancia, Santa Marta) y ocho de construcción formal (Las Pericas, Los Molinos, Matanzas, Sibabaj, El Aserradero, El Chagüite, Santa Cruz, Los González)

#### **1.7.6 Energía eléctrica comercial e industrial**

En el municipio se ubica la hidroeléctrica Matanzas la cual, según información presentada por el Consejo Municipal de Desarrollo en el -PDM- cuenta con una capacidad de 12MW y es abastecida por una desviación del río Chilascó. Su embalse se ubica en la Aldea Santa Cruz con desfogue al río Piedra de Cal y una casa de máquinas instalada en la finca San Isidro.

El proyecto Matanzas–Chilascó cuenta con una segunda fase ubicada en la aldea Matanzas y es abastecida por el río de la localidad. El gobierno municipal por su parte, posee una hidroeléctrica con capacidad de 1MW y es abastecido por el agua del canal del riego por su cercanía con el tanque de distribución.

#### **1.7.7 Telecomunicaciones**

Tomando como referencia la información presentada en el -PDM- se establece que los medios de comunicación con presencia en el municipio son: tres compañías de telefonía móvil y fija (Telecomunicaciones, Tigo y Movistar), servicio de televisión por cable (Cable Star y Tigo Star), señal de emisoras

radiales con sede en la cabecera departamental (Salamá Stereo, La Voz del Valle, Stereo Verasur, Radio Maria y Stereo Visión) y servicio de distribución de periódicos de dos editoriales nacionales (Prensa Libre y Nuestro Diario).

### **1.7.8 Transportes**

El Estudio de Potencial Económico del municipio de San Jerónimo elaborado por Grupo Gestores indica que el municipio se ubica a diez kilómetros de la cabecera departamental sobre ruta asfaltada, características que posibilitan ser un municipio de fácil acceso tanto en vehículo particular como colectivo.

Los pobladores cuentan con buses de transporte público durante trece horas diarias desde las 5:00 A.M., adicional a ello circulan quince taxis con líneas particulares por la municipalidad de San Jerónimo y pertenecientes a la Asociación de Taxistas del municipio. A nivel rural, existe transporte desde la cabecera departamental a cada una de las diferentes comunidades.

## **1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

Existen diversos organismos sociales organizados en el municipio de San Jerónimo bajo el enfoque de promoción económica y social; la conservación de patrones culturales y el resguardo de los recursos naturales, encontrándose para el efecto cofradías, comités, cooperativas y asociaciones formales.

### **1.8.1 Organizaciones sociales**

Según la Caracterización de San Jerónimo elaborada por -SEGEPLAN- el municipio destaca la existencia de seis cofradías religiosas, 99 comités de mejoramiento de servicios e infraestructura, cuatro asociaciones (ganaderos, agricultores, gestores de desarrollo y usuarios de riego) y una cooperativa de ahorro y crédito denominada Cooperativa de San Jerónimo R.L.

## **1.9 ENTIDADES DE APOYO**

En respuesta a los índices de desarrollo humano del 0.611 que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- establece para el municipio, el sector se ve intervenido por instituciones municipales públicas, organizaciones privadas y no gubernamentales, todas ellas enfocadas en la promoción de una salud de calidad, educación y el incremento del nivel de vida digno para los habitantes del municipio. Según el Análisis de la Situación Actual de San Jerónimo, a continuación, se describen las instituciones que tienen influencia en el municipio de acuerdo a su tipología.

### **1.9.1 Instituciones estatales**

Las instituciones estatales que tienen presencia en el municipio son: El Juzgado de Paz, Policía Nacional Civil -PNC-, Ministerio de Educación a través de la implementación de subsistemas extraescolares como el Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-, Ministerio de Salud a través del Centro de Atención Permanente -CAP-, Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola -ICTA- , Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Instituto Nacional de Bosques -INAB- y la sub delegación Municipal del Tribunal Supremo Electoral; cada una de ellas interviniendo en la ámbito de su competencia y con fondos provenientes del estado para la consecución del objetivo supremo que es el bienestar colectivo de los habitantes.

### **1.9.2 Instituciones municipales**

La municipalidad de San Jerónimo es administrada por el alcalde edil y su corporación en representación del presidente de la república a nivel municipal, constituye la única institución financiada con fondos obtenidos por arbitrios municipales y un mínimo porcentajes presupuestario proveniente del gobierno central.

### **1.9.3 Organizaciones no gubernamentales**

Instituciones como Defensores de la Naturaleza, Asociación para el Desarrollo Sostenible -ADES- Share, Infom, -GTZ- y Refugio de la niñez son actores claves en el municipio quienes promueven programas de desarrollo humano social y sostenible.

### **1.9.4 Organizaciones privadas**

En términos de servicios financieros, se encuentra al servicio de la población una agencia del Banco de Desarrollo Rural Sociedad Anónima -BANRURAL- y la Cooperativa de San Jerónimo Responsabilidad Limitada -COOSANJER-, ambas instituciones financiadas con fondos propios y con misiones de trabajo enfocadas hacia el desarrollo económico de la población.

### **1.9.5 Instituciones internacionales**

Plan Internacional a través de la Unidad Programas de Baja Verapaz interviene en el municipio de San Jerónimo con de la ejecución de programas de promoción integral de los derechos de la niñez con enfoque de género; colocando en el centro de sus actividades a los niños y niñas, su inclusión en la sociedad, acceso a desarrollo infantil temprano, educación y el desarrollo de habilidades para la vida.

## **1.10 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

La educación como fuente de desarrollo social, es uno de los ámbitos de inversión social prioritaria por parte del garante de derecho municipal. Se precisa las mejoras a establecimientos del nivel pre-primario y primario de educación tanto a nivel urbano como rural, así como también el fomento de la educación secundaria básica y ciclo diversificado, puesto que, según el informe de Análisis de la Situación de la Niñez, Adolescencia y Juventud realizado por Plan Internacional, la cobertura neta de jóvenes con acceso a educación básica es de

32.30% y la accesibilidad a estudios del nivel diversificado es de solamente el 2.75%.

Los proyectos para la optimización y conservación de los recursos hídricos y boscosos deben ser priorizados tanto por las entidades de gobierno como los pobladores en general, ya que ambas constituyen fuente de vida y prevalencia de la raza humana, animal y vegetal. En términos de salud, se demanda la inversión en la ampliación de la red de asistencia preventiva y curativa a través de la dotación oportuna de suministros a centros de salud existentes y la construcción de nuevos centros asistenciales a nivel comunitario.

## **1.11 ANÁLISIS DE RIESGOS**

Los cambios climáticos, el incremento de los índices demográficos y las necesidades básicas insatisfechas de la población son factores que colocan en posición de riesgo a las familias ante la obtención de niveles y condiciones de vida dignas.

### **1.11.1 Naturales**

Haciendo referencia en el informe sobre los Recursos Naturales del Municipio de San Jerónimo realizado por De Guate, el sector es altamente vulnerable a riesgos por deslizamientos en zonas geográficas altas e inundaciones en sitios bajos próximos a corrientes hídricas especialmente en Barrio Abajo, Santa Catarina, Santa Marta y Los Mangales. La presencia de suelos fértiles y la explotación desmedida de la agricultura sin la aplicación de buenas prácticas agrícolas ha propiciado el incremento de la deforestación y la ampliación de la frontera agrícola en las comunidades de La Cumbre, El Aguacate, Matanzas, Santa Bárbara, Los Cerritos, San Isidro y El Cerrón.

Geográficamente el municipio se encuentra ubicado sobre la falla del Motagua, una de las más importantes a nivel nacional por el impacto que ésta pudiera ocasionar al activarse, colocando así a la población del municipio en condiciones de riesgo ante sismos y terremotos.

### **1.11.2 Sociales**

Los principales indicadores de salud y educación constituyen los factores de mayor riesgo para el municipio. En términos de nutrición, el municipio está catalogado, por la Dirección del Área de Salud, como un área altamente vulnerable en términos de nutrición temprana según la prevalencia de desnutrición crónica entre 31.7% y menor que 44.8%.

Las limitaciones de acceso a educación secundaria por la escasa oferta de establecimientos educativos, constituye a su vez, problemáticas sociales que limitan el desarrollo y la inserción de los jóvenes en el mercado laboral.

## **1.12 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO**

La fluctuación económica del municipio se deriva de la incidencia de la administración de fondos públicos por parte del gobierno municipal y los ingresos que produce la comercialización de bienes o servicios en el mercado local, nacional o extranjero.

### **1.12.1 Flujo comercial**

Según el Estudio de Potencial Económico del municipio de San Jerónimo elaborado por Grupo Gestores, las actividades agrícolas, pecuarias y de explotación forestal representa para el municipio la mayor fuente de ingresos comerciales y familiares. La producción de brócoli (*brassica oleracea itálica*) proveniente de las aldeas Santa Cruz, Matanzas y San Isidro es destinada en su mayoría a la exportación. La comercialización de helechos (*pteridium aquilinum*)

es otra de las actividades productivas potenciales que genera ingresos económicos por exportación. Los mercados extranjeros de mayor influencia son Los Estados Unidos de Norte América, Holanda y Japón.

La producción de tomate (*solanum lycopersicum*) y chile pimiento (*capsicum annum*) es comercializada en la Central de Mayoreo -CENMA- en la ciudad capital dada la obtención de mejores precios por venta. El producto de segunda o llamado también de rechazo es destinado para el abastecimiento de la demanda del mercado local en los municipios de San Jerónimo y Salamá

La participación de los productos forestal y bovino en el sector económico del municipio es a través de su incidencia comercial en el mercado nacional. La cercanía del municipio con la cabecera departamental incide en el escaso establecimiento de tiendas comerciales, los productos de la canasta básica alimentaria, prendas de vestir e insumos médicos son importados desde la cabecera departamental.

### **1.12.2 Flujo financiero**

El gobierno municipal cuenta con un presupuesto de ingresos y egresos según lo establece el artículo 129 del Código Municipal estructurado para programas y proyectos. Según el último informe presupuestario publicado en la Memoria de Labores del año 2,015 por el gobierno municipal de San Jerónimo, los egresos de mayor impacto para el presupuesto municipal anual son por concepto de inversión en proyectos de mejoramiento de los sistemas de agua potable.

Las instituciones financieras con presencia en el municipio y que aportan al flujo financiero son el Banco de Desarrollo Rural, S.A. -BANRURAL- y La Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Jerónimo Responsabilidad Limitada-COOSANJER, R.L.

### **1.13 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO**

El municipio de San Jerónimo se caracteriza por poseer una inestimable riqueza hídrica, fuente de abastecimiento y fomento para las actividades productivas del sector. Las condiciones climáticas y los suelos fértiles de igual forma inciden positivamente en la inversión en el sector agrícola, pecuario, artesanal y comercio. De acuerdo al Análisis de la Situación Actual de San Jerónimo elaborado por -SEGEPLAN- el desarrollo productivo en el área agrícola, pecuario y artesanal es el siguiente.

#### **1.13.1 Agrícola**

La agricultura constituye el sector productivo primario para la economía del municipio; la mayor parte del territorio es de vocación forestal, sin embargo, éste es destinado a la agricultura como actividad prioritaria para la subsistencia familiar dada las condiciones ventajosas para la explotación productiva tales como: fertilidad de los suelos, capacidad de abastecimiento de agua, climatología estable y accesibilidad vial para la comercialización.

De acuerdo al Estudio de Impacto Económico realizado por la municipalidad de San Jerónimo, el 48% de las actividades productivas corresponden a actividades agrícolas, enfocadas a la cosecha y comercialización local de productos tradicionales tales como: maíz (*zea mays*), zuchini (*cucúrbita pepo*), frijol (*phaseolus vulgaris*), cebolla (*allium cepa*), loroco (*fernaldia pandurata*), limón persa (*citrus latifolia tanaka*), pipinillo (*cucumis sativus*), ejote francés (*phaseolus vulgaris*), ayote (*cucúrbita argyrosperma*), papaya (*carica papaya*), café (*caffea*) y papa (*solanum tuberosum*) en menores porcentajes.

La producción de maíz dulce (*zea mays var*), tomate (*solanum lycopersicum*), chile pimiento (*capsicum annum*) y brócoli (*brassica oleracea 40tálica*) es destinada al mercado nacional logrando consigo elevar el nivel de participación

de productores locales en un mercado formal y de libre competencia para la captación de mejores precios de venta y contribuir positivamente en el incremento de los ingresos familiares y la economía local.

### **1.13.2 Pecuaria**

La segunda actividad productiva de mayor participación en el municipio es la producción pecuaria la cual cuenta con una participación el 19% en el comercio local. Dentro de las actividades se encuentran la crianza de ganado bovino, ganado porcino y producción avícola éstas dos últimas de mayor énfasis en el área rural.

De acuerdo a las características hidrográficas del municipio, la producción piscícola en el valle de San Jerónimo es una de las actividades de mayor reconocimiento a nivel departamental, siendo -AURSA- el mayor proveedor de tilapia de calidad con un peso promedio de una libra. A nivel municipal existen en promedio 100 estanques de producción piscícolas con destino comercial o para el consumo familiar; cada estanque es abastecido desde el canal de riego el cual provee del recurso hídrico a los integrantes de la asociación y productores pecuarios a través de la apertura de las llaves de paso de los tanques de captación por un período de dos horas diarias con el objetivo de lograr la oxigenación del agua para los peces.

### **1.13.3 Artesanal**

El sector artesanal del municipio constituye escasamente el 1% del total de actividades productivas del sector. Los habitantes de la Aldea de San Isidro se dedican a la elaboración de canastos a base de bejucos extraídos de la localidad, como fuente de ingresos y medios de subsistencia los productos son comercializados a nivel local en las proximidades de la Aldea o en su defecto en el casco urbano del municipio. En el Barrio Arriba y Barrio Abajo son elaborados

dulces y conservas típicas sin embargo esta no aporta significativamente a los índices de crecimiento económico dada la baja producción.

#### **1.13.4 Comercio y servicios**

En los últimos años, el municipio ha sufrido una creciente económica en el comercio formal e informal. Según el Estudio de Potencial Económico del municipio de San Jerónimo, el comercio constituye el 14% de las actividades productivas las cuales consisten en librerías, farmacias, tiendas, carnicerías, tortillerías, venta de ropa, zapaterías, solones de belleza, ferreterías y una gasolinera.

La historia colonial que resguarda los orígenes del municipio y la riqueza natural que posee hace del poblado un atractivo turístico para visitantes nacionales y extranjeros; siendo así, que según estadísticas del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- el turismo aporta el 18% como actividad productiva del municipio propiciando así la existencia y funcionamiento de siete hoteles y siete restaurantes.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Como fundamento teórico de la investigación, a continuación, se realiza la revisión bibliográfica en los ámbitos de administración, mercadotecnia y finanzas; enfatizando en la terminología central del proceso administrativo, mezcla mercadológica y análisis financiero.

#### **2.1 ADMINISTRACIÓN**

El arte de administrar implica el proceso de propiciar un ambiente de trabajo idóneo para la óptima ejecución de funciones por parte de los colaboradores, diseñando para el efecto el proceso administrativo que implica las fases de planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos humanos, materiales y financieros.

##### **2.1.1 Planeación**

*“Determinación de escenarios futuros y del rumbo adonde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.”<sup>1</sup>*

La planeación es la fase del proceso administrativo que permite el establecimiento del rumbo de acción de la organización a través del diseño del plan estratégico de acción que permitirá la obtención de resultados positivos mediante la optimización de los recursos en un tiempo determinado y responsables encargados de su ejecución.

---

<sup>1</sup> Munch, L. 2007. Administración: escuela, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 1°. Ed. México. Pearson. 39 p.

### **2.1.1.1 Visión**

La visión representa la expectativa ideal del futuro organizacional de la empresa establecida a largo plazo, la cual funge como factor motivante y de guía para el equipo de trabajo tomando como base el estudio de las condiciones presentes, la disponibilidad de recursos y su proyección en el futuro.

### **2.1.1.2 Misión**

La misión representa la razón de constitución de una organización, el principio bajo el cual es creada y describe las acciones concretas que forjan la obtención de las metas y objetivos organizacionales definidos.

### **2.1.1.3 Objetivo**

Los objetivos muestran el fin último bajo el cual fue creada la organización, definen los resultados deseables en términos cuantitativos y su valoración se deriva de la respuesta oportuna al cumplimiento de la misión institucional en el tiempo deseable.

### **2.1.1.4 Estrategia**

*“Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas.”<sup>2</sup>*

Las estrategias definen de manera específica las acciones a implementarse para la óptima ejecución de los objetivos y la obtención de resultados exitosos que promuevan la estabilidad y desarrollo organizacional.

### **2.1.1.5 Presupuesto**

El presupuesto es el aspecto de la administración que comprende la propiedad monetaria y humana de la empresa la cual utilizada de manera racional y

---

<sup>2</sup> Munch, L. 2006. Fundamentos de administración: casos y prácticas. 2ª Ed. México. Trillas. 49 p.

estratégica permite a la organización hacer frente a sus compromisos de inversión y estrategias de posicionamiento o expansión del negocio.

## **2.1.2 Organización**

*“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.”<sup>3</sup>*

La organización como fase del proceso administrativo promueve la reducción de duplicidad de funciones, reducción de costos operacionales y el incremento de la productividad mediante la coordinación sistemática de funciones y recursos.

### **2.1.2.1 Cambios organizacionales**

Los cambios organizacionales son ajustes radicales a la estructura funcional u operacional de la organización los cuales responden estratégicamente a variaciones en los factores internos o externos. La evolución en los factores implica una transformación paralela por parte de la organización propiciando un mejor desempeño organizacional y la promoción de la mejora continua.

### **2.1.2.2 Estructura organizacional**

*“La estructura organización es la distribución formal de puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.”<sup>4</sup>*

La estructura organización implica el aprovechamiento del recurso humano mediante la asignación de funciones específicas acorde al potencial humano y el establecimiento de líneas formales de autoridad y unidad de mando para la toma

---

<sup>3</sup> Munch, L. 2007. Administración: escuela, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 1ª Ed. México. Pearson. 39 p.

<sup>4</sup> Robbins, S. y Coulter, M. 2010. Administración. 10º Ed. México. Pearson. 184 p.

de decisiones, creando para el efecto unidades de trabajo formales o departamentos funcionales que promuevan la descentralización de funciones y la alta especialización para la reducción de procesos ineficaces por la duplicidad de funciones.

### **2.1.2.3 Cultura organizacional**

Los principios y valores organizacionales constituyen parte de la cultura de una organización los cuales influyen de manera positiva en el actuar de los colaboradores al determinar el qué hacer diario, la forma de pensar y de actuar.

La cultura organizacional representa la identidad de la organización y tiene relación directa con las estrategias organizacionales, de allí, la importancia de la renovación y adaptabilidad a nuevos colaboradores a fin de lograr la prevalencia de la cultura a través del tiempo.

### **2.1.3 Integración**

La integración forma parte de la etapa dinámica de la administración, define los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros preestablecidos en la etapa mecánica como necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos. Esta fase del proceso administrativo implica la correcta selección y articulación del recurso humano con características específicas para que contribuya de manera eficiente en la productividad y desarrollo organizacional.

#### **2.1.3.1 Reclutamiento y selección de recursos humanos**

La selección es uno de los pasos decisivos dentro del proceso administrativo al dotar a la organización del personal idóneo para el desempeño de funciones específicas del cargo a ocupar. La fase de selección requiere de un alto conocimiento y comprensión del perfil del puesto con el fin de proveer a la organización el personal competente con habilidades técnicas, conceptuales y

humanas que participen activamente en la óptima ejecución de planes estratégicos organizacionales.

La eficiencia y adecuación del recurso humano en los puestos idóneos implica en primer lugar la consecución de las etapas de solicitud de empleo, preselección, pruebas psicométricas y psicológicas, entrevista dirigida o no dirigida y en segundo plano, pero no menos importante la consideración del personal tanto interno como externo a la organización para la realización de un proceso de selección proceso formal, transparente y de calidad.

### **2.1.3.2 Evaluación de desempeño**

*“Evaluar significa juzgar, es obtener un diagnóstico de las personas que trabajan en la organización y conocer cuáles son sus potencialidades y cuáles sus oportunidades de mejoramiento, para trabajar en un plan de vida que lleve a su crecimiento.”<sup>5</sup>*

La etapa de evaluación de desempeño es consecuente a la etapa de selección e inducción del recurso humano; implica el diagnóstico situacional del departamento o unidad analizada, abarcando al personal de reciente contratación o personal antiguo ya que para ambos personajes la fase de evaluación persigue la mejora continua y la identificación de áreas potencialmente mejorables a través de la realización de enmiendas a procesos y acciones que impliquen desviaciones en el cumplimiento normal de los objetivos.

### **2.1.3.3 Desarrollo profesional**

El desarrollo profesional representa para las organizaciones una herramienta de doble vía en términos de crecimiento, en primer ámbito proporciona a los colaboradores oportunidades de desarrollo integral basado en un plan de carrera, amplitud de conocimientos y desarrollo de habilidades.

---

<sup>5</sup> Aldana de Vega, L. A. 2011. Administración por calidad. 1°. Ed. Colombia. Alfaomega. 121 p.

En segundo ámbito provee a la organización de personal altamente calificado con capacidades instaladas al mando de la organización lo cual repercute en el empoderamiento, fluidez y especialización de tareas.

#### **2.1.4 Dirección**

La fase de dirección forma parte de la etapa dinámica de la administración, su importancia radica en el objetivo mismo del proceso, el cual es alcanzar los resultados previstos en la planeación a través de la influencia efectiva de los directivos en los colaboradores, despertando el compromiso e identidad hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

La comunicación efectiva, el liderazgo y autoridad son tres de los elementos principales en los que se basa la dirección para la sincronización de esfuerzos del recurso humano laboral y la obtención de su fin supremo.

##### **2.1.4.1 Comunicación**

La comunicación es un proceso de interacción por medio del cual son transmitidas ideas, conocimientos y sentimientos de un individuo y entendidos por otros. La comunicación efectiva se deriva de la utilización de canales directos para la transmisión del mensaje, de la claridad del contenido y la comprensión del receptor ya sea una comunicación formal o informal.

##### **2.1.4.2 Autoridad**

*“La autoridad en una organización es el derecho inherente que otorga un puesto (y por consiguiente, el derecho de la persona que lo ocupa) a ejercer la libertad en la toma de decisiones que afecta a otros.”<sup>6</sup>*

La autoridad es la facultad incorporada a los puestos de trabajo para la toma de decisiones y que estas sean llevadas a cabo. El nivel de autoridad responde

---

<sup>6</sup> Koontz, H. y Weihrich, H. Elementos de la administración. 8°. Ed. México. Mcgrawhill. 178 p.

paralelamente al nivel jerárquico del puesto dentro de la estructura organizacional.

#### **2.1.4.3 Liderazgo**

El liderazgo es uno de los elementos más importantes de la etapa de dirección dentro del proceso administrativo ya que tiene mayor acercamiento y relación con el recurso humano de la organización, haciéndose valer de la motivación humana para la conducción de personas e influir positivamente en ellas para la consecución de los objetivos comunes.

#### **2.1.4.4 Toma de decisiones**

*“La toma de decisiones consiste en seleccionar una línea de acción entre varias alternativas y constituye la parte central de la planeación.”<sup>7</sup>*

Proceso mediante el cual se establece qué hacer, quien lo hará, cuando y donde se ejecutará lo previsto en la fase de planificación. La toma de decisiones permite la asignación de recursos humanos y monetarios e implica definir las estrategias de alto perfil entre diversas alternativas.

#### **2.1.4.5 Conflicto**

El conflicto es el resultado de los desacuerdos ocasionados entre los individuos de una organización dado por la obtención de resultados que no contemplen un beneficio común o que los intereses particulares se vean sacrificados por el cumplimiento de los deseos e intereses de otros. Ventajosamente, el conflicto puede ser aprovechado por los mandos gerenciales, al utilizarse como ejes de trabajo para la ejecución de cambios sustanciales, el desarrollo empresarial y propiciar un clima organización saludable y de mejora continua.

---

<sup>7</sup> Koontz, H. y Weihrich, H. 2013. Elementos de la administración: un enfoque internacional y de innovación. 8ª. Ed. México, Mcgrawhill.123 p.

#### **2.1.4.6 Motivación**

La motivación de los individuos se ve condicionada en gran medida por el cumplimiento de los deseos y necesidades particulares de los individuos a través del cumplimiento de objetivos organizacionales.

#### **2.1.5 Control**

*Como indica Harold Koontz el control es: “La medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos, se relaciona estrechamente con la función de planeación.”<sup>8</sup>*

Como fase del proceso administrativo el control implica el correcto monitoreo de la ejecución de las actividades con el objetivo de focalizar desviaciones y entablar medidas correctivas que encausen el cumplimiento de los resultados previstos en la etapa de planeación. El proceso del control establece estándares de medición, la medición del desempeño y la corrección de desviaciones de los planes con respecto a los estándares, fases que aseguran la eficiencia e impacto positivo de esta etapa sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

##### **2.1.5.1 Tipos de control**

De acuerdo al tipo de control ejercido dentro de la organización, este puede dividirse en control anticipado, concurrente y de retroalimentación; cada uno enfocado a un lapso de tiempo específico durante el ciclo del proceso administrativo.

##### **a) Anticipado**

El objetivo del establecimiento de las políticas, procedimientos y reglas organizacionales como herramientas del control anticipado, es la previsión del

---

<sup>8</sup> Koontz, H. y Wehrich, H. Elementos de la administración: un enfoque internacional y de innovación. 8ª. Ed. México. Mcgrawhill. 362 p.

cumplimiento efectivo de las actividades planificadas y anticiparse a la ocurrencia de desviaciones para minimizar el impacto negativo que éstos pudiesen ocasionar sobre los recursos humanos, materiales o financieros.

### **b) Concurrente**

El control concurrente se apoya del monitoreo constante y de retroalimentación para mostrar a los directivos las desviaciones sufridas durante el proceso de ejecución de los planes estratégicos estableciendo con el objetivo de poder reaccionar de forma inmediata y poner en marcha planes de acción correctivos de manera oportuna.

### **c) Retroalimentación**

A diferencia del control anticipado y control concurrente, el control de retroalimentación es ejercido sobre los resultados obtenidos al finalizar las actividades planificadas y no durante el proceso de ejecución en sí, lo cual implica la corrección de desviaciones en futuras planificaciones o procesos a ejecutar.

## **2.2 MERCADOTÉCNIA**

*“Es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos.”<sup>9</sup>*

La mercadotecnia en un sentido más amplio es la satisfacción de las necesidades de los clientes a través del desarrollo y promoción eficaz de productos o servicios, la asignación de precios justos y la incorporación al mercado adecuado utilizando como herramientas la publicidad y promoción con el objetivo de crear relaciones perdurables con los clientes.

---

<sup>9</sup> Kotler, F y Armstrong, G. 2008. Fundamentos del marketing. 8ª. Ed. México. Pearson. 5 p.

### **2.2.1 Planeación**

La planeación como fase del proceso mercadológico se ocupa del diseño del curso de acción de los esfuerzos humanos, materiales y económicos con los que cuenta la empresa para el mercadeo, así como también del establecimiento de las estrategias mercadológicas que ayudarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el mercado meta.

La planeación precisa tres etapas principales de trabajo como lo son: la segmentación de mercado, la elección del mercado meta y la definición de la mezcla de mercadotecnia las cuales son esenciales para el éxito a largo plazo de la planeación estratégica y son responsables del impacto positivo o negativo que éstos pudieran ocasionar en el rendimiento de la inversión.

#### **2.2.1.1 Programas**

Los programas mercadológicos son los responsables de crear relaciones efectivas con los clientes a través de la implementación de las acciones estratégicas planificadas por la empresa para cada segmento de mercado focalizado. Los programas establecen las acciones concretas para el abordaje del precio, producto, plaza y promoción en el mercado objetivo y define los niveles de gastos necesarios para cada variable mercadológica a utilizar.

### **2.2.2 Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado considera características diferenciadas por grupo, tales como edad, género, clase social, ubicación o volumen de compras.

La definición de cada segmento de mercado hace posible la creación de planes estratégicos de mercadotecnia precisos para cada tipo de consumidor en términos de necesidades y volumen de compra.

### **2.2.3 Investigación de mercados**

*“Proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.”<sup>10</sup>*

La investigación de mercado es una herramienta de la cual se auxilian las empresas con el objetivo de realizar una evaluación sistemática del entorno y posicionamiento de la empresa en relación a satisfacción de los clientes, características de compra, potencial del mercado, participación del producto y eficiencia de los precios ofrecidos; cuyo objetivo es la definición de estrategias mercadológicas que permitan al expansión del mercado o la resolución de problemáticas mercadológicas que necesiten ser priorizadas.

### **2.2.4 Mezcla de mercado**

La mezcla de mercado constituye para las empresas una herramienta de combinación de las variables de precio, producto, plaza y promoción cuya decisión se deriva de la potencialidad de la variable o del poder de dominio que la empresa pueda llegar a obtener sobre cada una de ellas. El objetivo de la mezcla de mercado es concretar los esfuerzos en el mercado meta a fin de maximizar el impacto positivo y aceptabilidad de las variables mercadológicas por parte de los clientes.

#### **2.2.4.1 Producto**

*“Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.”<sup>11</sup>*

Desde un enfoque amplio un producto incluye bienes tangibles e intangibles abarcando objetos físicos, servicios, lugares, eventos, organizaciones, ideas o

---

<sup>10</sup> Amaru Maximiano, A. C. 2008. Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. 1ª. Ed. México. Pearson. 99 p.

<sup>11</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. Fundamentos de Marketing, 8ª Ed. México. Pearson. 99 p.

combinaciones de éstos cuyos atributos responden al cumplimiento de necesidades del mercado objetivo.

#### **2.2.4.2 Precio**

El precio es el valor retribuirle en términos económicos que las empresas obtienen por el ofrecimiento de bienes o servicios en el mercado, considerándose así el único elemento de la mezcla de mercadeo que ofrece ingresos económicos a la empresa y que dada las fluctuaciones en el sector económico es la variable de mayor modificación.

#### **2.2.4.3 Plaza**

La plaza o también llamada distribución implica el reconocimiento y adopción de las líneas intermediarias que apoyen el desplazamiento de los productores hasta los consumidores finales y la selección de lugares o puntos de venta en donde se colocará el producto al alcance del consumidor.

#### **2.2.4.4 Promoción**

La promoción como herramienta de la mezcla de mercadeo es utilizada para informar a los consumidores sobre nuevos productos o para ampliar y mantener el posicionamiento de la marca en el mercado. Existen cuatro formas de promocionar productos y servicios tales como: publicidad, representación de ventas, ofertas promocionales y relaciones públicas. Cada una de ellas es utilizada de acuerdo a las características del mercado meta y del bien o servicio que se desee comercializar.

### **2.3 FINANZAS**

Las finanzas es la rama de la economía encargada de la administración de los recursos financieros, así como también de su obtención y gestión, pudiendo ser éstos, recursos económicos públicos, personales, corporativos o internacionales.

Las finanzas son consideradas un arte por la complejidad que ocasiona la búsqueda del equilibrio entre los ingresos dinerarios, el gasto y el riesgo de las inversiones.

### **2.3.1 Costos**

*“Por costo se entiende la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro.”<sup>12</sup>*

Los costos implican los egresos económicos por concepto de adquisición de insumos, contratación de mano de obra, gastos operacionales y gastos administrativos necesarios para el proceso de producción o prestación de un servicio cuya inversión se desea recuperar con resultados positivos en un período de tiempo prudencial.

### **2.3.2 Contabilidad**

*“La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemáticamente y estructuradamente información financiera.”<sup>13</sup>*

El registro de las operaciones dentro de la contabilidad abarca la medición, valoración y estructuración sistemática de la información económica, así como también la socialización de los resultados a los usuarios internos. El objetivo último es brindar información cuantitativa sobre los ingresos, egresos y realidad económica de la empresa la cual es necesaria para la toma de decisiones y la emisión de juicios de valor sobre períodos contables pasados o la realización de estimaciones futuras.

---

<sup>12</sup> Salinata, A. Definición de costos. Consultado el 28 de agosto de 2016. Disponible en: <http://www.loscostos.info/definicion.html>.

<sup>13</sup> Farías Toto, M. L. 2014. Manual de contabilidad básica. México. 4 p.

### **2.3.2.1 Estados financieros**

Los estados financieros reflejan estructuradamente la situación económica y financiera de una empresa, permitiendo consigo determinar cuantitativamente el rendimiento financiero de la inversión y la realización del análisis del flujo de efectivo empresarial por parte de los diversos usuarios empresariales, sean estos internos o externos a la organización. Existen cuatro estados financieros básicos los cuales son: balance de situación, cuenta de resultados, estado de flujo de efectivo e informe de gestión.

### **2.3.2.2 Indicadores financieros**

Las razones financieras muestran información relevante para el análisis del estado de la empresa a través de la relación entre cada uno de los elementos de la estructura financiera. Su estudio permite la determinación del comportamiento de la empresa en un período determinado, la evaluación de resultados en términos de solvencia, deuda o rentabilidad y el establecimiento de medidas correctivas para la sustentabilidad o la mejora de los resultados a corto, mediano o largo plazo.

### **2.3.3 Impuestos**

Los impuestos son los tributos a los cuales está afecto una persona natural o jurídica que radica en la nación, como pago al gobierno nacional para la financiación de los servicios que por orden de prioridad humana demanden los pueblos gobernados. La capacidad retributiva de cada individuo responde equitativamente al nivel de ingresos que posea.

#### **2.3.3.1 Obligaciones fiscales**

Las obligaciones fiscales son prestaciones obligatorias expresadas en dinero otorgadas hacia el estado por parte de individuos particulares, organizaciones o empresas constituidas dentro del territorio. Las obligaciones fiscales están

encaminadas hacia la obtención de los recursos económicos necesarios para el sostenimiento del país y la promoción de mejores condiciones de vida para los habitantes.

#### **2.3.4 Financiamiento**

*“Se designa con el término de financiamiento al conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad, organización o individuo para que los mismos lleven a cabo una determinada actividad o concreten algún proyecto”<sup>14</sup>*

El financiamiento consta del aprovisionamiento de recursos externos que la empresa adquiere para el desarrollo de proyectos, sean estos, nuevas ideas o la expansión del negocio ya establecido. El financiamiento complementa los recursos propios de la empresa cubriendo así el déficit presupuestario y brindando la capacidad de inversión.

---

<sup>14</sup> Ucha, F. Financiamiento. 2009. Consultado el 28 de agosto. 2016. disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/financiamiento.php>

## **CAPÍTULO III**

### **DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE INTERVENCIÓN**

En este capítulo se describe el origen, marco legal, planeación estratégica, estudio del área administrativa, área mercadológica y financiera de Plantaciones Santa Clara como unidad de intervención.

#### **3.1 ANTECEDENTES**

La empresa Plantaciones Santa Clara se ubica en el municipio de San Jerónimo, departamento de Baja Verapaz por las características potenciales de geo posicionamiento y clima adecuado para las condiciones óptimas de desarrollo de la producción de vegetales las cuales permiten obtener y ofrecer al cliente productos de alta calidad.

Plantaciones Santa Clara inicia sus actividades en el año 2,009 constituida como una Sociedad Anónima denominada Nanne S.A., dedicada a la producción, comercialización y exportación de hortalizas. La empresa emprende sus primeras fases de producción con una relación de dependencia en sociedad con Plantaciones Panorama S.A. cuya actividad de comercialización era similar a la actividad de producción de Nanne.

El 14 de noviembre del año 2,009 se inician los trabajos de maquinaria para excavación y extracción de árboles del predio que pertenecería entonces al Proyecto Nanne S.A. La idea de la empresa Plantaciones Santa Clara, surge como una iniciativa de diversificación empresarial y de proyección social al proveer a los pobladores de la localidad una fuente inagotable de empleo; la idea del nombre comercial emerge a través de los años como parte del patrimonio familiar.

La empresa fue constituida e inscrita formalmente como Plantaciones Santa Clara Sociedad Anónima ante el Registro Mercantil General de la República de Guatemala el 29 de diciembre del año 2,009, según número de registro 85,339, folio nueve, del libro 179 de sociedades; estableciendo como principal objeto importar, exportar, distribuir, accionar, comprar, vender, permutar, ceder, traspasar, arrendar, subarrendar, gravar e hipotecar toda clase de bienes muebles e inmuebles, servicios y de derechos en general; dedicarse a la explotación lícita, compra, venta, importación o exportación de todo tipo de productos agrícolas y otros que constan en la escritura social.

En el mes de noviembre del año 2,010 se da inicio al proceso de construcción de dos invernaderos de producción. El primero constituido por 15 gabletes en un área de 7,452 mt<sup>2</sup> y el segundo con 22 gabletes en un área de 10,929.06 mt<sup>2</sup>, para ello se emplearon a 150 colaboradores de género masculino para realizar tareas de perforación para las bases de columnas, instalación de canales de conducción de aguas pluviales y cortinas de luz automatizadas todo ello durante la administración del Ing. Agr. Julio López. Transcurridos tres meses, en enero del año 2,011 se implementa el proyecto de construcción de una garita de seguridad y oficinas administrativas de la empresa, dando así, lugar al proceso de contratación de una secretaria de planta y cuatro guardias de seguridad.

Una vez finalizado el proceso de construcción de invernaderos, el personal contratado, fue trasladado al departamento de producción, asignándoseles tareas de ubicación de grand cover, tubos plásticos, mangueras, goteros y ganchos en cables para clip de tomate.

En el año 2,010 se implementa el proceso de siembra escalonada simultáneamente con la incorporación de las buenas prácticas de higiene y desinfección.

En el año 2,011 se inició la construcción de los dos últimos invernaderos de 23 y 24 gabletes respectivamente, terminando así la relación de dependencia en sociedad con Plantaciones Panorama.

El cuatro de julio del año 2,015 la empresa consolida sus operaciones y crea una estructura organización basada en las necesidades de producción y calidad, integrándose así un área de seguridad (garita), área de parqueo, comedor, dos bodegas, área de mezcla, cama biológica, área de reciclaje, cuatro invernaderos y un área para oficinas administrativas.

## **3.2 MARCO LEGAL**

Plantaciones Santa Clara S.A. como empresa exportadora tiene su fundamento legal en las siguientes bases.

### **3.2.1 Tipo de Sociedad**

Empresa inscrita ante el Registro Mercantil de la República de Guatemala, como una sociedad mercantil de capital dividido y representado por acciones, es decir, surge como una sociedad anónima en la cual los accionistas se encuentran limitados al pago de las acciones que hubiere suscrito inicialmente, apegando su accionar a las regulaciones establecidas en el Código Mercantil y orientando sus actividades hacia el objeto bajo el cual fue inscrita que es importar, exportar, distribuir, accionar, comprar, vender, permutar, ceder, traspasar, arrendar, subarrendar, gravar e hipotecar toda clase de bienes muebles e inmuebles, servicios y de derechos en general; dedicarse a la explotación lícita, compra, venta, importación o exportación de todo tipo de productos agrícolas y otros que constan en la escritura social.

Como sociedad mercantil fue inscrita y conocida comercialmente como Plantaciones Santa Clara, sin embargo, la razón social hace referencia a la tipología de Sociedad Anónima, denominación establecida en el artículo 87 del Código Mercantil para sociedades anónimas; en cuanto a su funcionamiento se apega a lo establecido en los artículos del 88 al 92 del mismo documento.

### **3.2.2 Entes de Supervisión**

Dadas las políticas regulatorias nacionales, como empresa exportadora, Plantaciones Santa Clara debe responder y ser sujeta de supervisión constante de entidades gubernamentales a las cuales se hace referencia a continuación.

#### **3.2.2.1 Superintendencia de Administración Tributaria**

Entidad encargada de la fiscalización de aranceles cumpliendo con la normativa específicamente concerniente a sociedades inscritas bajo el Régimen Optativo de Devolución de Crédito Fiscal.

#### **3.2.2.2 Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación**

El Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, a través de la división del Programa Integral de Protección Agrícola y Ambiental -PIPAA- es la institución encargada de prestar los servicios de inspección y pre certificación sanitaria y fitosanitaria en las instalaciones de la empresa.

La división de -PIPAA- vela por el buen cumplimiento de los programas dedicados a la inspección para el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura en la producción y ejecutando los programas de inspección fitosanitaria en fincas, plantas empacadoras y embarques conforme los requerimientos fitosanitarios del país destino, requisito indispensable para la empresa al momento de realizar el proceso de exportación del producto.

El supervisor designado por el Ministerio de Agricultura específicamente para el Programa de -PIPAA- de la unidad de Inspección Fitosanitaria trasladada, en caso de ser necesario, muestras de cultivos sospechosos de hongos y virus hacia el laboratorio de fitopatología de la Universidad del Valle de Guatemala, laboratorio establecido por el -MAGA- para este tipo de análisis.

### **3.2.2.3 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Como derecho laboral y obligación del patrono, la empresa Plantaciones Santa Clara cumple con el pago ordinario de la cuota patronal por concepto de -IGSS- ante esta institución, quien supervisa constantemente en las instalaciones de la empresa el cumplimiento de los procedimientos administrativos específicamente cálculos patronales por -IGSS- de acuerdo a los salarios devengados por los colaboradores.

### **3.2.2.4 Ministerio de Trabajo**

El Ministerio de Trabajo mediante la unidad de Inspección de Trabajo se encarga de la supervisión en las instalaciones de la empresa Plantaciones Santa Clara del área de recursos humanos, específicamente del fiel cumplimiento de los derechos laborales de los colaboradores.

Anualmente la Inspección de trabajo verifica que la empresa cumpla con los requisitos mínimos establecidos en el apartado de seguridad industrial del Código de Trabajo, así como también el buen cumplimiento de las garantías laborales establecidas en el mismo documento tales como contratos, sueldos, bonificaciones y horas extras.

### **3.2.3 Ley reguladora**

Las regulaciones nacionales aplicables a la empresa se encuentran establecidas en códigos, leyes, acuerdos y políticas en los apartados específicos de calidad e

inocuidad, producción, exportación, fitopatología y garantías laborales. Los reglamentos y normas aplicables son: Código SQF, ISO 9001, COGUANOR NGO 29001-99, Código de Comercio, Código de Trabajo, Código Civil, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila.

### **3.3 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

Como parte del proceso de constitución organizacional de la empresa, en el año 2,009, se crea por única vez la visión y misión de la empresa, orientando ambas hacia el objetivo de calidad de producción mediante la utilización de la más alta tecnología hidropónica.

#### **3.3.1 Visión**

“Ser una empresa líder en nuestro medio, brindando excelencia y calidad de nuestros productos hortícolas bajo invernaderos; a través de la especialización, innovación e implementación de nuevos sistemas hidropónicos de agricultura y producción.”<sup>15</sup>

#### **3.3.2 Misión**

“Somos una empresa fundada en el año 2,009, dedicada al cultivo y exportación de producto hortícola bajo invernadero; con la más alta tecnología hidropónica, ofreciendo un producto de alta calidad con un sistema de mejoras continuas e innovación de procesos. Buscamos la satisfacción de nuestros clientes mediante la aplicación de los más altos estándares de calidad e inocuidad, comprometiéndonos al cuidado del medio ambiente, la capacitación constante del personal y el aprovechamiento de los recursos.”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Plantaciones Santa Clara. 2,011.

<sup>16</sup>Plantaciones Santa Clara, 2,011.

### 3.3.3 Principios y valores

Los principios y valores que rigen el actuar de los colaboradores de Plantaciones Santa Clara son: la responsabilidad, honestidad, lealtad a la empresa e innovación por mencionar algunos, sin embargos, éstos se han practicado a través de los años de forma voluntaria y por identidad hacia la empresa ya que no se encuentran establecidos en un documento institucional de manera escrita, formal y de obligatorio cumplimiento.

## 3.4 ÁREA ADMINISTRATIVA

La empresa Plantaciones Santa Clara se encuentra constituida organizacionalmente por nueve áreas operacionales que contribuyen al cumplimiento de las metas empresariales, cada una de ellas creada para responder a las exigencias que la certificación de calidad -SQF- (Security Quality Food) demanda a una empresa exportadora; estas áreas son: área administrativa, control de calidad, contabilidad, mantenimiento, producción, vigilancia, bodega, transporte y limpieza y lavandería.

Todas las áreas operan intrínsecamente orientadas hacia la obtención de resultados de producción con la mayor ausencia de daños posible, tomando como bases de ejecución las fases del proceso administrativo adaptando cada una de ellas de acuerdo a los requerimientos de cada área operacional.

### 3.4.1 Planeación

Estructuralmente la empresa se encuentra constituida por nueve áreas las cuales articuladamente contribuyen al cumplimiento de las metas estipuladas para cada ciclo productivo. Para este fin cada uno de los supervisores realiza la planificación de actividades diarias, semanales o mensuales de forma analítica y mentalmente de acuerdo a la utilidad de los mismos en la ejecución de las tareas.

El área administrativa central ubicada en la ciudad de Guatemala, realiza la planificación de las transacciones de exportación y comercialización de acuerdo a la demanda de la comercializadora y los resultados de producción de cada ciclo de ello se deriva la planificación interrelacionada con el departamento de producción y calidad.

El área de producción cuenta con planificaciones específicas de riego, nutrición asistencia a cultivos, sin embargo, la coordinación del elemento humano e insumos es realizada diariamente acorde a las necesidades o emergencias suscitadas. La planificación diaria es dada a conocer a los caporales de cada invernadero para la delegación de tareas diarias quienes se encargan a su vez de las anotaciones de cada proceso para la presentación de resultados semanales.

Las actividades de las unidades de calidad, contabilidad y asistencia a bodega son adaptadas en correspondencia a cada ciclo productivo ejerciendo así una planificación diaria y de forma verbal.

#### **3.4.1.1 Objetivos**

Las actividades productivas de la empresa se orientan hacia el cumplimiento de las metas y estrategias empresariales. Sin embargo, es de suma importancia el establecimiento y divulgación de objetivos generales y específicos que sean claros, medibles y alcanzables los cuales permitan enfocar los esfuerzos humanos hacia una misma dirección y propiciar la optimización de los recursos empresariales.

#### **3.4.1.2 Metas**

De acuerdo a la naturaleza de la empresa, las metas responden a indicadores de producción establecidos semanalmente para cada ciclo productivo. Las

metas de rendimiento oscilan entre 0.6 y 27 kilogramos por metro cuadrado dependiendo de la variedad del cultivo. Las metas son renovadas cíclicamente tomando como referencia los porcentajes de cosecha de períodos pasados de producción y el margen de rentabilidad deseable por los propietarios.

### **3.4.1.3 Estrategias**

Las estrategias implementadas actualmente en la empresa son:

- La rotación del personal en cada una de las áreas organizacionales de acuerdo a las aptitudes y habilidades que el colaborador desarrolla a través del tiempo con la realización de trabajos específicos y minuciosos.
- El objetivo de la rotación estratégica es adaptar al personal al área adecuada para la realización eficiente y eficaz de las tareas asignadas y contar con el recurso humano multidisciplinario capacitado.
- La ubicación estratégica de las oficinas administrativas centrales en la ciudad de Guatemala permite el establecimiento de relaciones estrechas y fortalecidas con clientes y proveedores, aunado a la fluidez que se obtiene en el proceso de transacciones comerciales de exportación.
- El manejo de los insumos de producción de manera eficiente para su reutilización. El sistema hidropónico de producción coadyuva en la optimización del recurso hídrico, así mismo, el uso de la fibra de coco en el área de siembra y producción permite la disminución de los costos operacionales y previene la degradación de la tierra.

### **3.4.1.4 Lineamientos estratégicos**

Como parte de la planeación estratégica, la empresa cuenta con elementos claves como la misión, visión, metas, estrategias y políticas que enmarcan el desarrollo de las actividades a todo nivel jerárquico, sin embargo, se hace necesaria la conceptualización de lineamientos estratégicos empresariales que

definan el curso de acción específico, los límites de tiempos y que reflejen la identidad de la empresa.

El establecimiento de los lineamientos estratégicos permitirá que los colaboradores se identifiquen y comprometan hacia la consecución de las estrategias de crecimiento y mejora continua de la empresa logrando intrínsecamente la amplitud de fuerza y posición empresarial en relación a la competencia, es decir, lograr y mantener una ventaja competitiva sostenible.

#### **3.4.1.5 Políticas**

La empresa cuenta con guías o directrices que establecen los lineamientos a seguir dentro y fuera de la institución, y las normas de calidad en las distintas áreas operacionales. Una de las políticas establecidas y de obligatorio cumplimiento es:

- Políticas de calidad e inocuidad

Esta política norma el actuar de los colaboradores, clientes y proveedores con el objetivo de que todas las acciones y decisiones se encuentren encaminadas hacia la reducción o ausencia de defectos en la producción y eficiencia de los procesos. Las normas establecidas en la política son:

- Producir y exportar productos hortícolas que cumplan con los más altos estándares de calidad e inocuidad.
- Asegurar la inocuidad y calidad del producto mediante la implementación de sistemas de gestión basados en la prevención y control de nuestros procesos.

- Mejorar continuamente nuestros procesos, estándares, tecnologías y servicios para asegurar la satisfacción y confianza del cliente.
- Involucrar a toda la organización en el sistema de gestión de calidad e inocuidad, mediante la implementación de programas de capacitación constante y el suministro de los recursos necesarios.
- Cumplir con los requerimientos regulatorios de inocuidad y calidad, nacionales e internacionales.
- Comunicar las políticas y requerimientos de calidad e inocuidad a nuestros proveedores, clientes, consumidores y partes interesadas.
- Revisar continuamente las políticas, recursos y procedimientos, para asegurar la efectividad del sistema de inocuidad y calidad, y su adaptación a los cambios.

#### **3.4.1.6 Programas**

Los programas elaborados y dados de alta actualmente en la empresa responden a los requerimientos de cada área y se apegan a las especificaciones descritas como de obligatorio cumplimiento en la política de calidad de la empresa la cual promueve la conservación de la certificación obtenida de calidad -SQF- nivel tres. Los programas elaborados para tal efecto son:

- Programa de capacitaciones al personal.
- Programa de capacitaciones de brigadas: brigada contra incendio, brigada primeros auxilios, brigada de evacuación.
- Programa de mantenimiento: mantenimiento de las instalaciones,
- mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo si fuese necesario.

Los programas enfocados a la unidad de mantenimiento y calidad son ejecutados y de seguimiento continuo, sin embargo, específicamente el programa de capacitaciones a brigadas, por la importancia que implica para la certificación -SQF-, requiere ser actualizado y llevado a la práctica con procedimientos adaptables a la empresa, impulsando consigo la formación del personal en temáticas de primeros auxilios y de respuesta temprana a incidentes o accidentes que puedan afectar significativamente el desenvolvimiento normal de los colaboradores en la consecución de sus funciones.

### **3.4.2 Organización**

Organizacionalmente la empresa se encuentra constituida por nueve áreas cada una de ellas creada de acuerdo a las necesidades futuras de fuerza laboral y responde los requerimientos que la política de higiene y calidad demanda para realizar actividades de exportación.

#### **3.4.2.1 Estructura formativa y normativa**

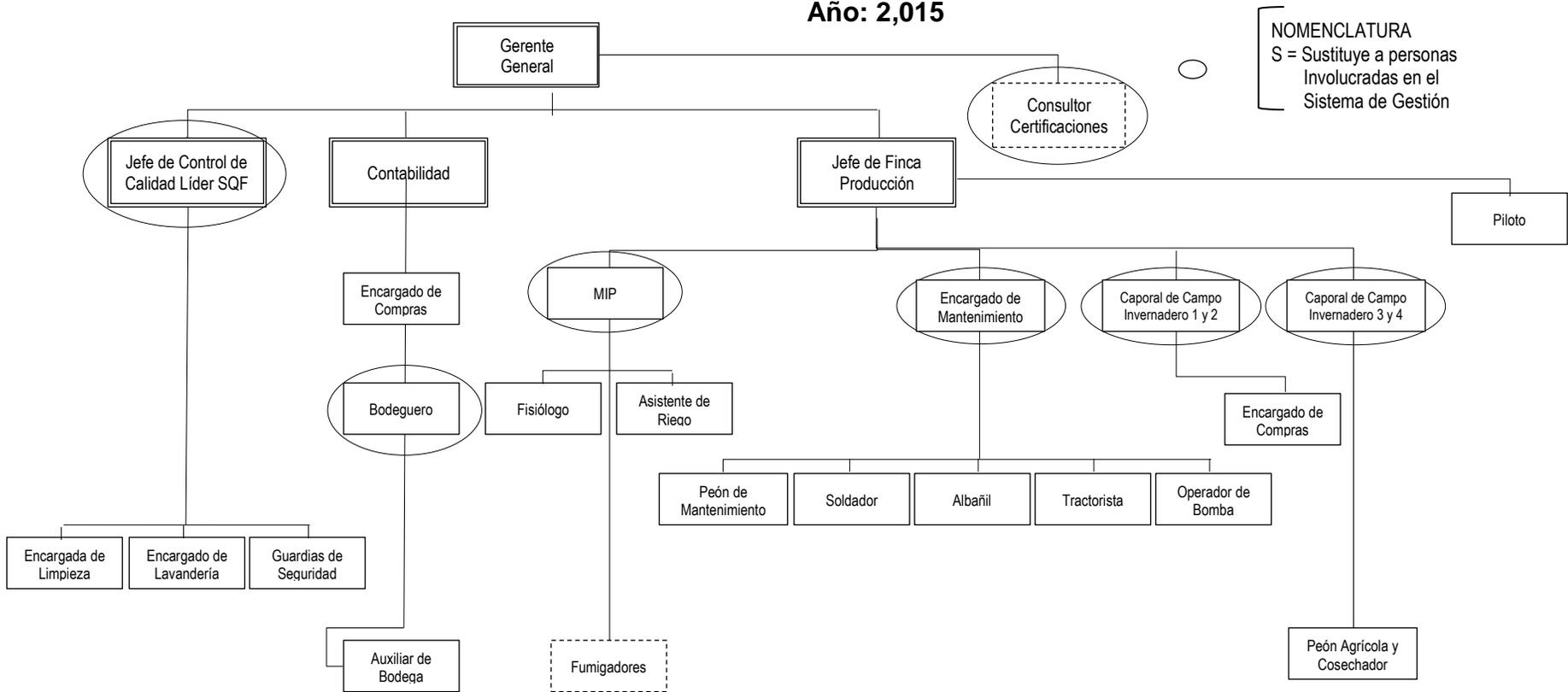
Dada la estructuración de áreas de trabajo dentro de la empresa, éstas conforman de manera integral un organigrama de tipo formal descendente con autoridad formal funcional. El propietario como gerente general se encarga de girar las directrices hacia el jefe de finca y él a su vez de coordinar, supervisar y dirigir a cada uno de los encargados de las distintas áreas funcionales de la empresa; teniendo en todo momento el propietario de finca, la potestad de supervisar y corregir desviaciones en acciones concretas de los subordinados.

Normativamente, todas las acciones y decisiones relativas al personal y su desempeño dentro de la empresa, se apegan a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, el cual se encuentra avalado por la Inspección de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la Nación.

### **3.4.2.2 Organigrama**

El funcionamiento de la empresa está representado gráfica y estructuralmente en un organigrama de categorización formal descendente con tramos estrecho, en el cual, el propietario del negocio se encuentra categorizado como el gerente general, ente encargado de girar las directrices necesarias para el funcionamiento y supervisión directa hacia el jefe de finca; representándose así al Jefe de Finca como ente central de la unidad de mando de la empresa al ser el responsable directo de la administración, supervisión e integración del personal.

**Figura 1**  
**Plantaciones Santa Clara, S.A.**  
**Organigrama Estructural**  
**Año: 2,015**



NOMENCLATURA  
 S = Sustituye a personas  
 Involucradas en el  
 Sistema de Gestión

Fuente: Manual de Calidad e Inocuidad, Plantaciones Santa Clara. Año 2,011, Pág 12

### **3.4.2.3 Vías de comunicación**

La comunicación se encuentra presente en todas y cada una de las operaciones efectuadas en la empresa por ser parte esencial para el funcionamiento interno. La comunicación se realiza de forma directa con dirección horizontal, vertical, descendente o ascendente, respetando en todo momento las vías jerárquicas para la toma de decisiones y cumpliendo con las líneas de comunicación establecidas con el fin de evitar la duplicidad de mando.

### **3.4.2.4 Formas de coordinación**

De acuerdo a las características organizacionales de la empresa, la interacción de las distintas áreas funcionales se basa en la coordinación por autoridad; en tal sentido, la ejecución de tareas se realiza con base en las directrices y organización del recurso humano por parte del jefe inmediato según la estructura jerárquica organizacional. La coordinación del recurso humano se realiza diariamente respondiendo al cronograma de actividades establecido para el cumplimiento oportuno de las metas de producción y exportación del ciclo.

### **3.4.3 Integración**

La función gerencial de integración se da a través de cubrir los cargos vacantes dentro de la empresa cuando los ciclos productivos así lo ameriten, situando a la producción como eje central en la toma de decisiones sobre las habilidades y características esenciales que el personal aspirante debe poseer y los cuales deben ser objeto de análisis durante la fase de reclutamiento.

El crecimiento organizacional u operacional de la empresa actúa paralelamente al incremento de las metas de producción o a la temporada alta de siembra, cosecha y empaque del producto, siendo estas épocas de mayor demanda de mano de obra temporal y de adquisición de insumos y equipo de producción.

Para el proceso de reclutamiento de fuerza laboral a nivel operativo, la persona encargada de calidad e inocuidad se apoya de una base de datos para la selección del recurso humano que cumpla con los requisitos mínimos necesarios para la ejecución de las funciones del puesto vacante.

El banco de datos existente se elabora considerando la información de personas que de forma periódica se dirigen a las instalaciones de la empresa en búsqueda de oportunidades laborales. También se integra de información básica de personas que han sido contratadas de forma temporal en ciclos pasados y con desempeño satisfactorio en la realización de actividades específicamente de producción como labores culturales, cosecha y empaque.

Los puestos administrativos por su parte, conllevan un proceso de reclutamiento de mayor énfasis de acuerdo a las responsabilidades del cargo vacante. La publicación del perfil del puesto es divulgada en sitios de internet, el cual, a discreción del propietario de la empresa, contempla las exigencias académicas y habilidades requeridas para la ejecución de funciones propias del puesto y con ello obtener el listado de posibles candidatos a convocar.

#### **3.4.3.1 Selección de recursos humanos**

Esta etapa se inicia con la solicitud de empleo realizada por el personal y teóricamente tiene consigo distintas fases de evaluación como exámenes psicológicos, técnicos y de especialización de las cuales en la empresa Santa Clara únicamente se realiza la fase de entrevista cuando se trata del reclutamiento de personal para el área administrativa, no así para la contratación de personal operativo.

La fase de entrevistas permite a los encargados de la selección, ya sea el propietario o jefe de finca para el caso del personal operativo, conocer aspectos generales de los posibles colaboradores como la apariencia física, habilidades para relacionarse, expresión verbal y el conocimiento para el desempeño de las funciones del puesto vacante.

Luego del proceso de reclutamiento y selección de la persona idónea para el cargo vacante, se realiza la contratación del elemento humano. Al incorporarse la persona contratada al equipo de trabajo es presentada ante el supervisor directo y se le hace a conocer las estipulaciones de su contrato laboral en cuanto a salario, prestaciones de ley, beneficios y obligaciones hacia el patrón.

La inducción contempla la socialización de políticas de calidad e inocuidad y el reconocimiento de las instalaciones internas y áreas aledañas. Este es un proceso cambiante implementado por la empresa de manera empírica y desarrollado por el encargado del área de inocuidad e higiene.

#### **3.4.3.2 Evaluación de desempeño**

Como fase de la integración del personal, la evaluación del desempeño es un ámbito de oportunidad organizacional para Plantaciones Santa Clara, ya que actualmente no se ejecuta un plan de evaluación intermedia o de cumplimiento de metas anuales de producción lo que limita hasta cierto punto la promoción de una mejora continua en los procesos. El implementar la evaluación de desempeño permitirá a los colaboradores destacar las potencialidades o áreas de mejora aplicables a procesos, programas o acciones.

### **3.4.3.3 Desarrollo profesional**

El desarrollo profesional como elemento de la integración del personal, no es una de las prioridades de Plantaciones Santa clara ya que carece de un programa que promueva el crecimiento de los colaboradores dentro de la estructura organizacional funcional. La rotación de los colaboradores de forma lineal o ascendente jerárquicamente responde a rotaciones temporales para cubrir períodos de vacaciones o a disposición del encargado del manejo integrado de plagas quien ubica al personal que mejor se adapte a los puestos operativos.

### **3.4.4 Dirección**

La empresa engloba la mayoría de las fases del proceso administrativo en la etapa de dirección, a través de esta etapa unen los eslabones fundamentales que hacen funcionales las operaciones mismas del proceso como liderazgo, comunicación, motivación y supervisión, elementos que se ejecutan mediante acciones como la toma de decisiones, autoridad, poder, influencia, mando, delegación y cuyo fin primordial es alcanzar los objetivos coordinando los intereses grupales e individuales.

#### **3.4.4.1 Liderazgo**

Los estilos de liderazgo que predominan dentro de la empresa varían de acuerdo con el nivel jerárquico y la autoridad del colaborador que los practica.

Existe un liderazgo autócrata, es decir, el poder es designado en una sola persona, este liderazgo es ejercido por los encargados de áreas como producción, mantenimiento, contador y bodega. En este estilo de liderazgo el poder reside solamente en una persona y su característica principal es la toma de decisiones de allí la efectividad en situaciones donde requieran de prontitud y simplicidad para la fluidez de los procesos.

Este mismo tipo de liderazgo se da en el área de control de calidad y líder de inocuidad, así como también por los caporales quienes ordenan y esperan el cumplimiento de las indicaciones dadas.

El jefe de finca por su parte, muestra un tipo de liderazgo combinado al adecuar la toma de decisiones y delegación de funciones acorde a la naturaleza de la problemática presentada y que requiera de acciones inmediatas.

Refleja un liderazgo autócrata al tener la capacidad de ordenar y esperar cumplimientos que dirijan al logro de los objetivos organizacionales; liderazgo democrático y participativo, al otorgar un alto grado de independencia hacia los encargados de área al realizar sus operaciones.

#### **3.4.4.2 Motivación**

La motivación es un aspecto vital en todas las empresas que contribuye al cumplimiento de la planeación estratégica al ser un estímulo para eficientizar las actividades. Es fundamental para un buen clima organizacional adecuado y la persuasión de los empleados en busca de la efectividad laboral.

Los colaboradores que conforman la empresa Plantaciones Santa Clara tienen como estímulo o motivación principal contar con un trabajo fijo (dada la carencia de fuentes de empleo a nivel municipal), y como motivación económica la remuneración de un salario mensual para el sostenimiento familiar y el pago de las prestaciones laborales establecidas por el Ministerio de trabajo.

#### **3.4.4.3 Formación empresarial**

El proceso de formación a los colaboradores se implementa en el transcurso del desenvolvimiento de las actividades y es específica a actores de puestos claves que tienen relación directamente con la producción como fumigadores,

encargados de labores culturales y el encargado del manejo integrado de plagas a quienes se les brinda capacitaciones específicas según sus funciones.

El proceso de capacitación continua no responde a un cronograma formal de trabajo, este se basa en las necesidades de medidas correctivas a aplicarse en procesos productivos.

#### **3.4.4.4 Toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones dentro de la empresa es de acuerdo al nivel jerárquico que el colaborador posea, la experiencia en el área a afectar o tipo de proceso tomando en cuenta la incidencia positiva o negativa que las decisiones pudiesen generar en la producción.

En su mayoría, las decisiones concernientes al departamento de producción son tomadas con base en la experiencia del jefe de finca y resultados de experimentos en fórmulas de riego y nutrición que se han realizado a través del tiempo en la búsqueda de un mejor rendimiento en los índices de producción.

En la actualidad no todos los procedimientos se encuentran plasmados en un manual formal para beneficio de la empresa lo cual ocasiona que la toma de decisiones se efectúe según la experiencia que el colaborador alcance durante su carrera laboral.

Otra de las variables que afecta significativamente la toma de decisiones es la magnitud de los resultados, los jefes y encargados de las áreas de trabajo tienen la autoridad de tomar decisiones cuando sea necesario siempre y cuando esta decisión no afecte o cambie el rumbo total del ciclo productivo. Si la decisión influye o incide potencialmente en los tiempos de siembra, cosecha y empaque ésta debe ser evaluada y tomada por parte del propietario de la empresa.

### 3.4.5 Control

El control contribuye a la eficiente ejecución de las actividades establecidas para cada área funcional de la empresa cumpliendo para el efecto con el llenado de formatos específicos de control por actividades. El jefe de finca en su defecto no realiza un control documental, el monitoreo de los procesos se da a través de la observación y seguimiento de las actividades de manera personalizada.

Los registros se almacenan de forma segura en folders y bajo la custodia del encargado del área para evitar el fácil acceso a personas ajenas a la empresa y son almacenados para fines de consulta durante un ciclo de producción posterior al que pertenecen. La actualización a los formatos no es recurrente ni se encuentran adaptados a cada proceso, puestos, funciones y responsables.

#### 3.4.5.1 Tipos de control

De acuerdo al giro del negocio empresarial, los controles implementados actualmente son:

- **Controles de calidad**

Los controles de calidad son establecidos para verificar la ausencia de defectos en la producción y por ende de los productos. Todo control en una empresa tiene como finalidad la búsqueda de la calidad y la eficiencia. Los estándares de calidad de los vegetales son rigurosamente altos, por lo tanto, es de importancia una supervisión para el cumplimiento de los lineamientos y requerimientos de eficiencia.

Para producir con alta calidad los controles abarcan el proceso integral desde el manejo, siembra, cosecha, empaque y exportación.

Dentro de los controles de calidad se encuentran los siguientes:

- Registro de asistencia para capacitaciones

- Registro de detección de necesidades de capacitación al personal
  - Control y verificación de buenas prácticas agrícolas y de cosecha.
  - Control de botiquín
  - Registro de cosecha y buenas prácticas
  - Control de pediluvios de invernaderos
  - Limpieza de baños y vestidores
  - Verificación de buenas prácticas y limpieza para áreas comunales
  - Verificación de recepción de cajas lavadas para cosecha.
  - Revisión de lockers.
  - Lavado de batas y overoles.
  - Control de calidad del agua en finca.
  - Control de disposición de desechos y limpieza de casetas para basura y reciclaje.
  - Control de verificación de calibración de equipos de medición de PH y conductividad.
  - Control de verificación de calibración de equipos de medición de PH y conductividad.
  - Registro de asistencia para reuniones –SQF-.
  - Limpieza de casetas de cosecha.
  - Limpieza de camiones.
  - Ingreso de visitas a finca santa clara.
  - Acciones correctivas y preventivas.
  - Reclamo a proveedores.
  - Customer complaint form.
  - Inspección de vidrio y materiales extraños para campo.
  - Toma de muestra para análisis microbiológico
- Controles de verificación, auditoría interna –SQF-, requerimientos de lugar, instalaciones y factores de producción

Los controles son una forma de verificar que las actividades se estén realizando de la manera establecida y de fomentar paralelamente la mejora a procesos. En la empresa se llevan a cabo auditorías internas que permiten verificar el cumplimiento de los métodos de calidad establecida en el manual –SQF-; dentro de los controles de verificación y auditoría interna se encuentran:

- Reporte de auditoría interna –SQF-
- Lista de verificación de aprobación a proveedores
- Ejercicio de trazabilidad
- Control de lavado de manos y baño diario
- Registro de simulacro de plan de continuidad del negocio
- Actividades de encargada de limpieza
- Controles de recursos humanos

El control del recurso humano es de suma importancia por su funcionalidad. Este permite tener mayor efectividad de gestiones en materia laboral por parte de los colaboradores y la comunicación entre los mismos. El control de la empresa Plantaciones Santa Clara se lleva a cabo directamente por el Jefe de Finca quien a su vez es el encargado de administrar todas las áreas.

El jefe de finca es el ente encargado de velar por la funcionalidad del recurso humano, sin embargo, es necesaria la creación de una unidad específica de Recursos Humanos que ejerza mayor control sobre la gestión, capacitaciones y motivación del capital humano, así como también de la promoción y prevalencia de un buen clima organizacional.

Los controles que se lleva actualmente en la empresa enfocados al Recurso Humano son:

- Solicitud de certificados de -IGSS-
- Solicitudes de Empleo

- Archivo de curriculum vitae
- Control de entradas y salidas de personal
- Planillas de pago
- Control de altas y bajas de personal
- Registro de llamadas de atención.

- **Controles de producción**

En la empresa el control se dirige hacia el cumplimiento de las metas de producción y este es generalizado a todo nivel. Los controles de producción responden hacia la prevalencia de los estándares de calidad de los procesos para la obtención del producto final de calidad con la menor ausencia de daños posibles.

Plantaciones Santa Clara para responder a los índices de producción cuenta con los siguientes controles en el área de calidad.

- Control de sistema de riego goteros
- Fisiología de las plantas
- Curva de drenaje
- Análisis de clima y parámetros de riego
- Monitoreo y polinización en plantas
- Uniformidad de riego -PH-
- Registro de mezcla madre para fertirriego
- Análisis de nutrición y fertilización
- Registro de cosecha y buenas practicas
- Labores de campo
- Limpieza y revisión en aéreas de riegos y bodegas
- Monitoreo de revisión de camiones y fruta cosechada
- Evaluación de rechazo en finca

### - **Controles fitosanitarios**

Estos controles son de suma utilidad e importancia dentro del proceso de producción puesto que consisten en lograr a través de su supervisión y el manejo adecuado de los instrumentos y sustancias cosechar productos libres de microorganismos, bacterias y plagas que dañen los productos.

Los controles fitosanitarios se encuentran indisolublemente ligados al proceso de producción puesto que de ellos se deriva la obtención de una producción con los más altos estándares de calidad y rendimiento. Dentro de los controles fitosanitarios se cuenta con:

- Monitoreo de plagas
- Calibración de equipo de fumigación
- Calibración de equipo volumétrico de medición
- Monitoreo de trampas para roedores
- Monitoreo de enfermedades

### - **Controles de mantenimiento**

Este control consiste en el uso adecuado de las herramientas, instalaciones y equipo de trabajo cuya finalidad es prolongar la vida útil de los mismos reduciendo los riesgos de interrumpir el ciclo productivo normal por su ausencia o emergencias por fallas. En la empresa Plantaciones Santa Clara se cuenta con los siguientes controles para el mantenimiento de los recursos:

- Mantenimiento de instalaciones y equipo
- Control de horas motores
- Mantenimiento equipo para el Manejo Integrado de Plagas -MIP-

### - **Controles de bodega**

Consiste en el registro de los ingresos y egresos de los productos y materiales que se encuentran en existencia. Este tipo de control permite hacer solicitudes

de materiales y dotar a las distintas áreas de insumos necesarios para el buen funcionamiento de equipos y óptima ejecución de actividades.

Los controles que se utilizan en el área de bodega son los siguientes:

- Control de recepción de plaguicidas, fertilizantes y sanitizantes
- Control de recepción de colmenas de abejorros
- Control de entrega de herramientas de cosecha y empaque
- Control de recepción de materia prima
- Control semanal de entrega de vales de combustible
- Control semanal salidas de bodega
- Control semanal de insumos de limpieza

#### - **Controles contables**

Estos controles son imprescindibles para la cuantificación de recursos utilizados y el cálculo de la disponibilidad financiera con la que se cuenta para la puesta en marcha de las actividades planificadas. Dentro de los controles contables a nivel de finca se encuentran:

- Inventario
- Vales de combustible
- Formato de caja chica

#### **3.4.5.2 Operación de los controles**

Los controles de la empresa se registran por medio de documentos físicos en formatos adecuados a cada área de trabajo, tomando en cuenta aspectos claves que contribuyen a la obtención de datos confiables, medibles y oportunos. La actualización de los controles es realizada anualmente y responden a los requerimientos de certificación, de allí la importancia en el proceso de actualización oportuna y de calidad.

De acuerdo con las normas de Calidad -SQF- y en la búsqueda de la mejora continua en la empresa se utiliza el principio de control de los estándares puesto que existen ciertas medidas y modelos de calidad que se deben de cumplir.

#### **3.4.6 Supervisión**

Se refiere a la aplicación de métodos, procedimientos, pruebas y otras evaluaciones, además de la vigilancia, para determinar si una medida de control ha sido implementada o se encuentra funcionando de la manera prevista. En la empresa se ejerce una supervisión constante de manera imparcial, esto quiere decir que no se busca beneficiar a algún colaborador o a un grupo de colaboradores.

Según los niveles jerárquicos identificados en la empresa la supervisión es realizada de la siguiente manera:

##### **3.4.6.1 Jefe de finca**

Realiza supervisión directa a encargados de cada área y caporales, no maneja ningún registro mediante controles, únicamente recibe informes de cada ciclo productivo por parte de sus sub alternos de forma escrita, verbal y vía correo electrónico.

##### **3.4.6.2 Encargado de mantenimiento**

Verifica las actividades diarias de las personas que tiene a su cargo, dicha supervisión la realiza durante varias veces al día, la cual se registra en controles previamente establecidos para este departamento.

##### **3.4.6.3 Encargado de -MIP-, encargado de riego o jefe de producción**

La supervisión que este puesto ejerce es directamente al fisiólogo, caporales y fumigadores, además de ello realiza supervisión de manera indirecta a los

peones de campo cuando es necesario realizar correcciones a procesos o de manejo del cultivo. Posterior a la supervisión el encargado de -MIP- elabora los informes de producción y los traslada al jefe de finca para su revisión y aprobación.

#### **3.4.6.4 Caporales**

Los colaboradores encargados de estos puestos realizan diariamente una supervisión directa a los peones agrícolas con el fin de monitorear la eficiencia y eficacia de las labores culturales de producción. Los datos recopilados por los caporales se registran en los controles establecidos por invernadero y de acuerdo al tipo de cultivo trabajado.

#### **3.4.6.5 Contador y jefe de bodega**

Supervisa al asistente de bodega para verificar la correcta distribución de los insumos de producción almacenados, así como también, corrobora la actualización constante y efectiva de los controles, formatos de despacho y descarga de inventario; como encargado de contabilidad se encarga del abastecimiento de suministros de producción y nutrición vegetal, útiles de oficina, enseres de limpieza y materiales, ejerciendo para el efecto supervisión directa sobre los consumidores finales velando por la óptima administración de los recursos.

#### **3.4.6.6 Jefe de control de calidad y líder de inocuidad**

Realiza supervisión directa a todo el personal con el fin de monitorear todos los procesos y actividades en cuanto a calidad e inocuidad se refiere; ejerce mayor énfasis en la supervisión a la unidad de fisiología, con el fin de verificar la adecuada aplicación de formatos y controles, considerándose esta área la de mayor impacto para el cumplimiento de los requerimientos de la certificación de calidad -SQF-.

### **3.5 ÁREA DE MERCADOTECNIA**

Por tratarse de una empresa de visión comercial con crecimiento económico basado en una expansión mercadológica, el área de mercadotecnia constituye para Plantaciones Santa Clara, el eje transversal focalizado de todas las actividades productivas y administrativas.

A pesar de la inexistencia de una unidad específica dedicada a la implementación de los procesos mercadológicos, el propietario de la empresa es el ente encargado de ejecutar las actividades de acercamiento con los mercados potenciales, contratando para el efecto a la comercializadora Especialidades del Sur (Southern Specialties) especializada en la ubicación de productos alimenticios de las Américas en mercados preferenciales.

#### **3.5.1 Planeación**

La empresa carece de un proceso de planeación estratégica de mercadeo que abarque el estudio del posicionamiento de la marca en el mercado, la identificación de nuevos mercados y el análisis de precios.

La planificación se reduce a la previsión de costos por exportación y asignación de un rubro presupuestario para responder a los requerimientos de productos en cantidad y calidad solicitada por la comercializadora.

##### **3.5.1.1 Objetivos**

El curso de acción de los procesos de comercialización de la empresa no persigue el cumplimiento de objetivos establecidos formalmente en un plan estratégico de mercadeo, las acciones responden al cumplimiento de los estándares del producto en tiempo, calidad y cantidad deseables por la comercializadora.

La prioridad de los directivos de la empresa no es lograr el reconocimiento de la marca a nivel internacional y la expansión del mercado; sino únicamente tiene como objetivo cumplir con los estándares de calidad demandados por la comercializadora enfocándose para el efecto en el cumplimiento de un proceso de producción e inocuidad del cultivo que permita la reducción de los porcentajes de rechazo del producto exportado.

### **3.5.1.2 Estrategias**

Si bien la empresa no cuenta con estrategias documentadas establecidas en un plan de mercadeo, la experiencia adquirida a través de los años ha permitido a los directivos de la empresa establecer estrategias de exportación para la comercialización asegurada, tales como:

- Contratación de la comercializadora Southem Specialties, entidad encargada del proceso de mercadeo, centralizándose la empresa únicamente en el proceso de producción y disposición del producto en punto de entrega según previo convenio establecido con la comercializadora.
- Las variedades y cantidades de cultivos producidos se basan en los contratos de compra-venta previamente establecidos, lo cual contribuye en la disminución del porcentaje de pérdida por productos no comercializados.
- Incremento de rentabilidad al optar por mercados internacionales para la comercialización.

### **3.5.1.3 Programas**

La intervención de la comercializadora Southem Socialties en los procesos de mercadeo de la empresa, repercute en la inexistencia de programas de marketing definidos por parte de la empresa para el abordaje de cada uno de los

elementos de la mezcla de mercadeo y el cálculo de costos que implican, ya que todos estos programas son realizados por parte de la comercializadora para responder a sus propias metas de distribución tomando como base el conocimiento que poseen del mercado internacional.

Dadas estas condiciones, se hace innecesaria la inversión de esfuerzos por parte de la empresa en la elaboración de un pronóstico de ventas, estudio de los canales de distribución e investigación de mercados para el análisis de precios de acuerdo a la competencia, ya que, en términos de producción, se responde únicamente a la cantidad de producto negociada en los convenios de venta con la comercializadora y al precio establecido para todo el ciclo productivo.

### **3.5.2 Segmentación de mercado**

La empresa Plantaciones Santa Clara, en sus inicios, destinaba la comercialización de la producción al mercado local, sin embargo, luego del análisis exhaustivo sobre las ventajas en términos de rentabilidad que generaba para la empresa el proceso de exportación y la reducción en los porcentajes de pérdida del producto que esto implicaba, se definió como único segmento de mercado el segmento internacional de consumo.

### **3.5.3 Investigación de mercados**

La contratación de la comercializadora Southem Specialties para la distribución del producto en un mercado internacional desliga a la empresa Plantaciones Santa Clara del proceso de ejecución de una investigación de mercados, contribuyendo así en la reducción de costos y dejando a discreción de la comercializadora la ejecución de las investigaciones necesarias para el diseño estratégico de ampliación a nuevos nichos o el desplazamiento de clientes de bajo perfil adquisitivo.

Posterior al análisis del mercado por parte de la comercializadora y una vez conocida la demanda real, la empresa Santa Clara recibe información específica sobre las variedades a sembrar en cada ciclo productivo y las cantidades deseables por la comercializadora.

#### **3.5.4 Mezcla de mercado**

A través de los años la empresa ha venido realizado las operaciones mercadológicas de manera empírica y respondiendo a las necesidades que los procesos de comercialización requieren en el día a día.

A la fecha Plantaciones Santa Clara carece de un área específica de mercadeo sin embargo a continuación se realiza un análisis de cada una de las variables de la mezcla de mercado y la forma de cómo es abordada por parte de la empresa.

##### **3.5.4.1 Producto**

En el año 2010, Plantaciones Santa Clara, como empresa productora mediante la tecnología hidropónica, inicia su proceso de producción y exportación de tomate con la variedad Tov Clermont, variedad que conservan para el ciclo productivo del año 2011 obteniendo con ello un rendimiento semanal de 1.2 kilos de fruto por metro cuadrado sembrado. Para el año 2012 la empresa incrementó la cosecha semanal a 1.3 kilos de fruto por metro cuadrado mediante la transición a la variedad de tomate tipo Roma Tabaer DRK.

La variedad de fruto a producir siempre es adaptada a los requerimientos del cliente y se cuenta con una política de exclusividad y compromiso por responder únicamente a la demanda de producto acordado según contrato inicial de comercialización con la empresa destino; en tal sentido, en el período del 2013

al 2015 se inicia con la producción de la variedad de fruto grande Herloms y Yellow Beef y fruto pequeño como Baby Herlooms y Tear Drops.

La producción de fruto grande permite la cosecha de 0.7 kilos por metro cuadrado semanalmente, mientras que el fruto pequeño logra un rendimiento semanal de 0.55 kilos por metro cuadrado.

Actualmente la empresa cuenta con un área de 39,614.40 metros cuadrados destinada específicamente como área efectiva de producción. Anualmente se ejecutan dos ciclos de producción de seis meses con un período específico de cosecha de quince semanas.

#### **3.5.4.2 Precio**

El total de producción de la empresa es destinada al mercado internacional y valorizada en moneda estadounidense. Los precios son sostenidos durante todo el ciclo productivo o hasta que se cumpla con el despacho del producto solicitado por la comercializadora según los términos de referencia establecidos en el contrato de venta y distribución.

El objetivo de los precios no es competir en el mercado local y la fijación de los mismos depende en gran medida de las estaciones del año y del tipo de cultivo exportado. De acuerdo a la variedad los precios, estos oscilan entre 91.80 y 137.7 quetzales por caja (\$12.00 a \$18.00) sufriendo variaciones al alza en la época de invierno en los países destino; en los meses de octubre a enero los precios tienden a alcanzar los 176 quetzales por caja (\$22.00) convirtiéndose esta época como la de mayor captación de ingresos por exportación.

### **3.5.4.3 Plaza**

La producción de la empresa está dirigida al mercado internacional, específicamente enfocada a la ciudad estadounidense de Miami USA ubicada en la parte Sureste de Florida.

Las instalaciones centrales en donde se realiza las gestiones y las transacciones comerciales de exportación se ubican en Calzada Aguilar Batres 45-54 Zona 11 Oficina 304, Guatemala C.A.

### **3.5.4.4 Promoción**

La promoción es una variable de la mezcla de mercadeo de poca inversión e intervención por parte de los directivos de la empresa, no se focalizan acciones concretas para la captación de nuevos clientes o la expansión de la marca en el mercado.

En los últimos años la empresa ha implementado un diseño de etiqueta y el empaque estratégico del producto en bandejas de diferentes tamaños de acuerdo a la variedad del cultivo a exportar, dichas estrategias presentan características ventajosas para el posicionamiento de la marca en el mercado; sin embargo, el fin supremo de estas estrategias no es el reconocimiento de la marca sino el cumplimiento de las exigencias de empaque establecidas por la comercializadora para la importación del producto y responder así a los requisitos que las normas de calidad e inocuidad establecen; ya que es la comercializadora el ente responsable de la captación de nuevos clientes en el mercado extranjero y de allí la importancia del cumplimiento de las normativas que rigen su actuar.

### **3.6 ÁREA DE FINANZAS**

En el ámbito financiero, la finca de producción de Plantaciones Santa Clara ubicada en el municipio de San Jerónimo, carece de una unidad específica encargada del control y administración de los recursos económicos de la empresa.

A nivel nacional, existe una unidad administrativa en la ciudad de Guatemala, la cual se encarga de los procesos de compras, pagos a proveedores, pago de planillas y dotación de insumos de producción al personal de la finca, sin embargo, por tratarse de una empresa financiada con un capital de trabajo familiar, la información financiera contable es de difícil acceso y administrada por un colaborador de alta confianza para el propietario de la empresa.

#### **3.6.1 Impuestos**

Por tratarse de una empresa con fines internacionales de mercadeo, Plantaciones Santa Clara se encuentra beneficiada por las relaciones comerciales vinculadas a través del Tratado de Libre Comercio y las regulaciones establecidas en el decreto 29-89 Ley de Fomento a la Actividad Exportadora y de Maquila, por consiguiente, la empresa es sujeta de una desgravación a las actividades de exportación e impuestos como IVA e ISR condición que favorece el comercio y la inversión entre Guatemala y Estados Unidos como países integrantes del tratado comercial.

A nivel local, la empresa debe responder al pago de arbitrios municipales por concepto de recolección de basura, licencias de construcción, ubicación de rótulo publicitario y tasa de licencia para el funcionamiento de establecimientos.

### **3.6.1.1 Régimen de inscripción**

De acuerdo a la actividad productiva de la empresa, ésta fue registrada como una empresa exportadora con Régimen Optativo de Devolución de Crédito Fiscal regulado en el Capítulo X de los Exportadores, de La Ley de Impuesto al Valor Agregado Decreto Número 21-92 del Congreso de la República de Guatemala.

### **3.6.1.2 Obligaciones fiscales**

En cumplimiento a las obligaciones que la regulación tributaria nacional establece para una empresa con actividades de exportación, Plantaciones Santa Clara cumple para el efecto con la inscripción formal ante el Registro Tributario Unificado de la Superintendencia de Administración Tributaria como empresa mercantil dedicada a la exportación. Se apega a la presentación de las declaraciones juradas, habilitación de libros contables y es sujeto de auditorías externas cuando el ente recaudador nacional lo requiera.

### **3.6.2 Costos**

Los costos determinantes para el establecimiento del precio de venta son los costos de producción, éstos se ubican en el centro de la toma de decisiones empresariales dada su influencia en la obtención de rendimientos económicos.

La persona encargada del proceso de compras instalada en las oficinas centrales de la ciudad de Guatemala, es la responsable de adquirir y suministrar al personal de finca los insumos de producción necesarios para la ejecución de las operaciones y cumplimiento de las metas. Los suministros son dotados de acuerdo a las necesidades de la producción y no se basan en un plan estratégico de ejecución presupuestaria lo que limita el establecimiento de costos de producción por ciclo productivo.

### **3.6.2.1 Clasificación**

La producción de Plantaciones Santa Clara depende de las solicitudes de producto por parte de la comercializadora, en tal sentido los costos se clasifican de acuerdo al volumen de producción en costos fijos y costos variables.

Los costos fijos contemplan: costo de servicios básicos (luz, agua, extracción de basura, servicio telefónico), sueldos administrativos, compra de plántulas, material de empaque, insumos de fumigación, suministros de limpieza y lavandería, entre otros. Los costos variables por su parte dependen del volumen de producción tales como: sueldos del personal operativo, mantenimiento y reparación de maquinaria, equipos y reparación de vehículos, entre otros.

### **3.6.2.2 Ingresos**

El flujo de recursos que la empresa recibe por concepto de remuneración por ventas equivale a un promedio de Q138.24 (\$18.00) por cada caja de vegetales comercializada sufriendo un incremento máximo en la época de invierno en el país destino de Q23.04 (\$3.00), ello resultado de un incremento en la demanda la cual responde en sentido contrario a la variación de la oferta en el mercado.

La proyección de ingresos se basa en el volumen de producto solicitado por parte de la comercializadora, volumen que dependiendo de la variedad del producto oscila entre 300 y 2,700 cajas de producto semanal puesto en embarque.

Los contratos de venta con frecuencia son establecidos para un lapso de 30 semanas efectivas, estimándose para el efecto ingresos aproximados de Q17,269,200.00 (\$2,248,666.95), todos estos datos descritos anteriormente se estiman según una tasa de cambio de 7.67975 para agosto del año 2,015.

El cumplimiento de las proyecciones es sujeto de variabilidad de acuerdo al rendimiento del cultivo, porcentajes de desecho de la producción y calidad del producto aceptado en aduana, mientras menores sean los porcentajes de rechazo más probabilidad existe del éxito en el cumplimiento de las estimaciones por ingreso.

### **3.6.3 Contabilidad**

A nivel local, la empresa carece de una unidad de contabilidad específica encargada de la ejecución y control de los recursos financieros. El encargado de bodega es el responsable de realizar los procesos de pagos a compradores locales y compras menores, estas directrices son giradas desde oficinas centrales en la Ciudad de Guatemala en donde se cuenta con un responsable de los procesos formales de contabilidad necesarios y de obligatorio cumplimiento de acuerdo al régimen de inscripción de la empresa ante el Registro Tributario Unificado.

#### **3.6.3.1 Estados financieros**

Los estados financieros como herramientas para conocer la situación económica y financiera de una empresa, se formulan a base de información sobre los ingresos, egresos, activos, pasivos y capital social; estos datos constituyen las bases de cálculo y propician el análisis situacional de una empresa.

De acuerdo a lo anterior, dada la importancia de la información concentrada en los estados financieros, para el caso específico de la empresa Plantaciones Santa Clara, éste tipo de información no es dada a conocer a todo nivel organizacional y es manejada sigilosamente en las oficinas administrativas ubicadas en la ciudad de Guatemala, en donde a través del contador general se elabora el Estado de Situación, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Modificación y Patrimonio y Estado de Flujo de Efectivo de la empresa.

### **3.6.3.2 Indicadores financieros**

La liquidez y solvencia de Plantaciones Santa Clara como indicadores financieros son el resultado de la división de activos corrientes y pasivos corrientes, y pasivo total entre activo total respectivamente. Ambas razones financieras al igual que las razones de rotación, endeudamiento, apalancamiento y los indicadores de rentabilidad constituyen herramientas de alto impacto en la determinación de la salud financiera de la empresa, sin embargo, dada la importancia de las cuantías monetarias necesarias para el cálculo, esta información se encuentra limitada al acceso de los accionistas del negocio.

Para el caso específico de la empresa Plantaciones Santa Clara, éste tipo de información no es dada a conocer a todo nivel organizacional y es manejada sigilosamente en las oficinas administrativas ubicadas en la ciudad de Guatemala, en donde a través del contador general de la empresa se elabora el Estado de Situación, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Modificación y Patrimonio y el Estado de Flujo de Efectivo de la empresa.

### **3.6.3.3 Sistemas de contabilidad**

En correspondencia a la carencia de una unidad de contabilidad específica en la finca de producción de Plantaciones Santa Clara, no se ejecutan sistemas de contabilidad formales para la administración y control de los recursos financieros, sin embargo, se llevan a cabo procesos menores que implican el manejo y control de recursos económicos y materiales a nivel local.

Estos procesos son ejecutados por el encargado de bodega, quien, por indicaciones del responsable de compras en las oficinas centrales, realiza pagos a proveedores locales y compras de insumos solamente en situaciones de emergencias en las cuales pueda verse comprometido el rendimiento de la producción y el cumplimiento efectivo de las metas empresariales.

El control de vales para el abastecimiento de combustible de vehículos, es otro de los procesos de control de recursos asignado al encargado de bodega; los vales son liquidados mensualmente y cancelados desde las oficinas centrales hacia el proveedor.

El encargado de bodega es el responsable de canalizar todas las solicitudes de suministros de producción, oficina y de limpieza hacia el responsable de compras en la ciudad capital quien se encarga de abastecer oportunamente los suministros hacia el solicitante.

#### **3.6.4 Financiamiento**

Plantaciones Santa Clara es una empresa inscrita ante el Registro de Propiedad de la Nación como una sociedad mercantil de capital dividido y representado por acciones entendiéndose con ello el auto financiamiento para la obtención de recursos financieros necesarios que permitan la ejecución oportuna de los procesos de producción.

##### **3.6.4.1 Interno**

La fuente primordial de ingresos para Plantaciones Santa Clara, son los fondos particulares internos; la empresa surge como una sociedad anónima en la cual los accionistas se encuentran limitados al pago de las acciones que hubiere suscrito inicialmente, apegando su accionar a las regulaciones establecidas en el Código Mercantil y orientando sus actividades hacia el objeto bajo el cual fue inscrita que es importar, exportar, distribuir, accionar, comprar, vender, permutar, ceder, traspasar, arrendar, subarrendar, gravar e hipotecar toda clase de bienes muebles e inmuebles, servicios y de derechos en general; dedicarse a la explotación lícita, compra, venta, importación o exportación de todo tipo de productos agrícolas y otros que constan en la escritura social.

Los ingresos por venta, también constituye a su vez una fuente de financiamiento interno ya que un porcentaje de las utilidades son re invertidas para acrecentar el capital de trabajo de la empresa.

#### **3.6.4.2 Externo**

En apalancamiento financiero como fuente de financiamiento externo ha sido una opción de segunda categoría para los accionistas de la empresa a través del cual se agencia de recursos económicos para el cumplimiento efectivo de los pagos por la adquisición de bienes o servicios necesarios en para la ejecución de proyectos empresariales de expansión y crecimiento.

### **3.7 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS**

El estudio y análisis integral de cada una de las fases administrativas, mercadológicas y de los procesos financieros, provee un amplio panorama sobre la situación real de cada una de las variables; derivado de ello, a continuación, se describen las problemáticas identificadas para cada una de las áreas empresariales abordadas.

#### **3.7.1 Área administrativa**

Carencia de un Manual de Seguridad e Higiene Industrial que permita formar a los colaboradores en temáticas de procedimientos y medidas de control para la reducción de los índices de ocurrencia de incidentes o accidentes dentro de las áreas operacionales de la empresa; su inexistencia propicia el incumplimiento de las regulaciones nacionales en materia de resguardo del personal y el incumplimiento de políticas de seguridad e higiene industrial solicitadas por los mercados internacionales como requisito mínimo de exportación.

Inexistencia de un manual de procedimientos administrativos que muestre gráficamente las etapas de ejecución de cada una de las tareas, asigne responsables para cada eslabón del proceso y facilite la toma de decisiones en situaciones de desviaciones.

Los formatos de control administrativo, operativo y financiero con los que cuenta actualmente la empresa, no se adaptan a las condiciones reales de la empresa y no responden oportunamente a los procesos, políticas y programas de calidad. La desactualización de los formatos impacta negativamente en el cumplimiento de los estándares de calidad que la certificación –SQF- solicita a empresas mercantiles de exportación.

La empresa no cuenta con una unidad de Recursos Humanos encargada de la fase administrativa de integración del personal la cual cumpla efectivamente con el diseño y desarrollo de los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño y gestión del personal. La inexistencia de un encargado del recurso humano priva a la empresa de la ejecución de un proceso de integración transparente y la contratación del recurso humano idóneo que cumpla con las habilidades y capacidades técnicas específicas necesarias en la ejecución de las distintas actividades sean éstas operativas o administrativas.

Pese a la existencia de un organigrama estructural, en la empresa no existe un manual de funciones real que muestre las responsabilidades de cada colaborador a nivel operativo y administrativo. La duplicidad de funciones en algunos puestos de trabajo repercute en la eficiencia del tiempo, administración oportuna de recursos y propicia el surgimiento de problemáticas por conflicto de intereses al existir centralización de procesos en un mismo colaborador.

### 3.7.2 **Área de mercadotecnia**

Plantaciones Santa Clara carece de un Plan Estratégico de Mercadeo el cual promueva el establecimiento de nuevas relaciones comerciales de exportación y la pérdida de dependencia hacia un solo cliente en el mercado objetivo. La comercialización hacia un cliente exclusivo aunado a problemáticas de rechazos por errores en transacciones de exportación, insatisfacción del cliente o incumplimiento en los contratos de distribución en términos de calidad y cantidad del producto, incrementa el riesgo de pérdida económica para la empresa disminuyendo paralelamente los índices de liquidez y solvencia.

La empresa no emplea una campaña promocional de ventas para la captación de nuevos clientes y el posicionamiento de la marca en el mercado. La utilización de medios tecnológicos como páginas web y blogs constituye para la empresa ventajas competitivas para ampliar la cartera de clientes, sin embargo, éstos no son aprovechados y las variables de la mezcla de mercadeo no son objeto de análisis e importancia para la empresa.

### 3.7.3 **Área de finanzas**

A pesar de la importancia que implica la existencia de un área financiera en la administración de una empresa, la finca de Plantaciones Santa Clara, específicamente la planta de producción, objeto de estudio, carece de una unidad financiera contable formal y claramente definida. Los procesos financieros son ejecutados y supervisados desde las oficinas centrales en donde es manejada de forma cautelosa la ejecución presupuestaria y generación de ingresos por venta.

La finca de producción de Plantaciones Santa Clara carece de procedimientos financieros y contables formales a nivel local los cuales favorezcan la óptima administración de los recursos y el control eficiente de los costos de producción.

En la unidad de compras es implementado el control de ingreso y descargo de productos de bodega lo cual coadyuva significativamente al proceso de administración de los insumos sin embargo se hace necesaria su actualización y elaboración de nuevos controles aplicables a todos los procesos del área de compras.

### **3.8 PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS**

De acuerdo al análisis estratégico realizado a cada una de las variables descritas dentro del FODA de Plantaciones Santa Clara, S.A., a continuación, se priorizan y detallan las estrategias como propuestas potenciales de solución o mejora a las unidades de intervención estudiadas.

3.8.1 La empresa carece de un Manual de Seguridad e Higiene Industrial el cual describa funciones y procedimientos el cual permita prevenir y evitar acontecimientos que puedan arriesgar la salud y seguridad de los colaboradores.

3.8.2 Inexistencia de un Manual de Procedimientos Administrativos que permita la visualización gráfica de los procedimientos, etapas y vías de acción aplicables a cada puesto de trabajo.

3.8.3 Los formatos de control administrativo, operativo y financiero con los que cuenta actualmente la empresa, no se adaptan a las condiciones reales de la empresa y no responden oportunamente a los procesos, políticas y programas de calidad.

3.8.4 La empresa no cuenta con una unidad de Recursos Humanos organizada encargada del establecimiento de procedimientos en cuanto a reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño y gestión del personal.

3.8.5 La empresa precisa del establecimiento de un Manual de Funciones Administrativas y Operativa dada la inexistencia de un documento formal que establezca las funciones específicas de cada puesto administrativo y operativo existente actualmente en la empresa, así como también que permita la visualización gráfica de la estructura funcional actual.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

En consecución a la problemática existente de la disfuncionalidad del organigrama estructural y la escasa delimitación de funciones para cada puesto de trabajo creado en la empresa Plantaciones Santa Clara, se desarrolla la siguiente propuesta como medio para la obtención de un órgano funcional y eficiente para la óptima administración de los recursos humanos y materiales de la empresa.

#### **4.1 NOMBRE DE PROPUESTA**

Manual de Funciones Administrativas y Operativas para Plantaciones Santa Clara, S.A.

#### **4.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La investigación de campo y el análisis situacional de la empresa permitieron obtener la argumentación valedera para la definición de áreas potencialmente aprovechables para la empresa.

##### **4.2.1 Hallazgos**

A través del estudio analítico se determinó la carencia de un organigrama funcional que refleje los puestos existentes en la empresa y que habilite a aquellos otros que son necesarios para la óptima administración de los recursos y el oportuno cumplimiento de los procesos administrativos y operativos.

La fuerza laboral que integra la estructura organizacional existente no delimita su actuar hacia la consecución de las tareas y responsabilidades inherentes al perfil del puesto para el cual fue contratada ya que uno o dos puestos laborales son cubiertos por un mismo colaborador.

Ambas condiciones afectan la integración de personal especializado para cada puesto de trabajo desde el proceso de reclutamiento y selección debido a la escasa delimitación de funciones y responsabilidades de acuerdo a la naturaleza del cargo vacante.

#### **4.2.2 Herramienta de diagnóstico**

El estudio de la situación organizacional actual de la empresa fue realizado a través de la elaboración del Diagnóstico Administrativo aplicado a todas las líneas jerárquicas y unidades de trabajo que conforman la estructura organizacional actual de la empresa. Como herramienta para la recolección de información se emplearon los instrumentos de investigación de campo como entrevistas y cuestionarios dirigidos al personal administrativo y operativo de la empresa.

En la fase de estudio y análisis situacional, con base en la información recolectada se desarrolló un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas -FODA- abarcado cada fase del proceso administrativo con el objetivo de determinar la situación administrativa, mercadológica y financiera real de la empresa. (Ver anexo 2)

### **4.3 JUSTIFICACIÓN**

El establecimiento de una estructura organizacional funcional permite a la empresa crear los puestos de trabajo y definir claramente las funciones inherentes a cada uno de ellos de acuerdo a las necesidades de cada proceso, condición que propicia la especialización del trabajo y la definición de la ruta correcta de acción de los procesos administrativos y operativos obteniendo como resultado una creciente en los niveles de productividad.

De lo anterior se deriva la importancia de la generación de un Manual de Funciones Administrativas y Operativas cuya finalidad sea la obtención de un documento que muestre claramente la estructura orgánica funcional de la empresa especificando para el efecto las funciones asignadas a cada elemento de la fuerza laboral, la interrelación entre órganos estructurales y la delimitación de responsabilidades que promuevan la consecución de los objetivos empresariales.

#### **4.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

La propuesta planteada se enfoca hacia la promoción de la mejora continua en el ámbito administrativo de la empresa a través del cumplimiento de los siguientes objetivos:

- 4.4.1 Diseñar un documento que plasme la estructura organizacional real y funcional de la empresa y fundamente el principio de la especialización de los puestos de trabajo, es decir, el hombre adecuado en el puesto adecuado.
- 4.4.2 Formular un instrumento administrativo que coadyuve a la correcta y eficiente distribución de funciones delegadas al personal administrativo y operativo a fin de evitar la duplicidad de esfuerzos y que favorezca de manera efectiva al proceso de integración del personal.
- 4.4.3 Generar una herramienta que especifique responsables para cada área de trabajo y delimite tramos de control promoviendo consigo la maximización en el aprovechamiento de los recursos empresariales.

#### **4.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

El Manual de Funciones Administrativas y Operativas aplicable a todos los elementos de la estructura orgánica existente en la empresa. La propuesta

define los objetivos del manual, alcance y base legal como fundamento de la propuesta; describe las atribuciones del área administrativa y operativa e ilustra la estructura orgánica de la empresa a través del organigrama funcional real de la empresa de donde se deriva finalmente la descripción detalla de funciones por cada puesto de trabajo con relaciones jerárquicas ascendentes y descendentes.

#### **4.6 METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACIÓN**

Posterior a las etapas de recopilación y análisis de la información se procede con las etapas de elaboración e implementación de la propuesta la cual contempla las siguientes fases.

##### **4.6.1 Proceso de elaboración e implementación de la propuesta**

Previo a la fase de implementación del Manual de Funciones Administrativas y Operativas, el proceso inicia desde la fase de elaboración de la propuesta continuando con la aprobación por parte del máximo nivel jerárquico de la empresa hasta llegar a la fase de retroalimentación continua tal como se describe a continuación.

##### **4.6.1.1 Fase I: Elaboración de la propuesta**

La fase de elaboración de la propuesta toma como referencia la priorización de oportunidades de mejora generadas a partir del Diagnóstico Administrativo Empresarial. En esta fase se toman como agentes precursores y gestores al recurso humano de las áreas administrativa y operativa de la empresa; así como también se marca la delimitación de tiempos para la ejecución, cronograma de actividades y leyes aplicables como fundamento legal.

##### **4.6.1.2 Fase II: Aprobación de la propuesta**

La propuesta es socializada a los socios de la empresa Plantaciones Santa Clara, como máximo nivel jerárquico para la toma de decisiones y quienes

posterior al análisis de factibilidad y de respuesta oportuna por parte del instrumento administrativo para el cumplimiento de los objetivos empresariales, otorga las autorizaciones correspondientes para la implementación del documento a todo nivel organizacional.

#### **4.6.1.3 Fase III: Socialización de la propuesta**

Posterior a la fase de aprobación de la propuesta, ésta es socializada a todo nivel jerárquico y de forma organizada al personal del área administrativa y operativa dando a conocer: los objetivos del puesto, funciones específicas, relaciones de coordinación y relaciones jerárquicas ascendentes y descendentes.

#### **4.6.1.4 Fase IV: Evaluación de empoderamiento y funcionalidad de la propuesta**

El recurso humano como elemento clave para la ejecución de la propuesta determinará el éxito o fracaso de la misma; en tal sentido, se hace necesaria la evaluación de manera oportuna y precisa a los colaboradores sobre el empoderamiento de las innovaciones aplicadas a la estructura orgánica de la empresa, así como también del nivel de adaptabilidad de la propuesta a las condiciones reales de la empresa verificando su impacto y funcionalidad.

El proceso de evaluación es posible a través del desarrollo de una boleta de evaluación dirigida al personal involucrado y la supervisión en cada área de trabajo, ello con el objetivo de validar los términos descritos en la propuesta en relación a las condiciones reales organizacionales.

#### **4.6.1.5 Fase V: Proceso de ajustes al manual**

La evaluación oportuna del impacto de la propuesta permitirá determinar si el manual responde a las necesidades organizacionales de la empresa y realizar

medidas correctivas a puestos, definición de funciones o relaciones de autoridad si así fuera necesario. Este proceso se realiza a lo largo de toda la etapa de implementación de la propuesta.

#### **4.6.1.6 Fase VI: Retroalimentación para la mejora continua**

La retroalimentación acertada y periódica del manual responde al crecimiento y expansión del negocio el cual requiere paralelamente la actualización de la estructura organizacional de la empresa o la ampliación de funciones del personal activo con el objetivo de poder contar con el personal idóneo especializado para el cumplimiento de las metas empresariales.

### **4.7 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN**

Las fases para la implementación de la propuesta conllevan la consecución cronológica y sistemática formuladas de la forma siguiente.

**Cuadro 7**  
**Plantaciones Santa Clara, S.A**  
**Cronograma de implementación de la propuesta**  
**Año: 2,019**

No.	ACTIVIDAD	Responsable	MES 1				MES 2				MES 3		
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3
1	<b>FASE 1:</b> Aprobación de la propuesta												
	Proceso de revisión de la propuesta y aval por parte de los socios.	Socios	x	x									
2	<b>FASE 2:</b> Fase de presentación de la herramienta ante los colaboradores												
	Socialización área administrativa	Administrador			x	x							
	Socialización área operativa	Administrador					x	x					
3	<b>FASE 3:</b> Evaluación de empoderamiento y funcionalidad de la propuesta												
	Área administrativa	Administrador							x				
	Área operativa	Administrador								x			
4	<b>FASE 4:</b> Proceso de ajuste (de ser necesario)												
	Recolección de información del área o puesto específico	Administrador Colaborador					x	x	x	x	x		
	Elaboración de enmiendas al documento	Administrador							x	x	x		
	Fase de aprobación versión final	Socios									x		
	Implementación de ajustes	Administrador										x	x
5	<b>FASE 5:</b> Retroalimentación para la mejora continua		1 vez anualmente o cuando la empresa lo considere necesario										

**Fuente:** Elaboración propia, primer semestre, 2,019

#### 4.8 RESULTADOS ESPERADOS

La implementación de la propuesta pretende dos tipos de resultados de acuerdo a la amplitud del tiempo. A corto plazo proveer a la empresa de una estructura orgánica funcional con el personal idóneo en los puestos adecuados y la

delimitación adecuada de responsabilidades para cada puesto que propicie la fluidez de procesos y un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

A largo plazo se fomenta la maximización de los niveles de producción a través de la mejora en el cumplimiento de los procesos operativos y administrativos al contar con personal altamente especializado y enfocado en tareas específicas acorde a sus capacidades y talentos.

#### **4.9 BENEFICIARIOS**

Tras la implementación del Manual de Funciones Administrativas y Operativas propuesto, los principales beneficiarios identificados son los socios de la empresa ello derivado de la puesta en marcha de procesos administrativos y operativos más sistemáticos y funcionales los cuales a su vez inciden positivamente en el incremento de los índices de rentabilidad y la promoción de una cultura sostenible de eficiencia y eficacia.

Los colaboradores por su parte figuran como los beneficiarios de primer nivel al ser partícipes de una estructura orgánica precisa y clara que facilite el cumplimiento de los procesos y propicie un clima organizacional deseable. La especialización del trabajo resultante favorece el equilibrio de sobre carga laboral a los colaboradores y simplifica el esfuerzo en la ejecución de las funciones inherentes al cargo al suprimir la duplicidad de funciones.

#### **4.10 RECURSOS**

Para la ejecución de la propuesta se hacen necesarios los recursos humanos y materiales siguientes.

#### **4.10.1 Recursos humanos**

El recurso humano a emplearse para el desarrollo e implementación de la propuesta son: un consultor externo especialista en formación del recurso humano para la puesta en marcha de la propuesta y el personal de la empresa: encargado de logística y administración, colaboradores del área administrativa y operativa como elementos medulares de la propuesta y socios empresariales como aprobadores y financistas para la implementación.

#### **4.10.2 Recursos materiales**

Los recursos materiales, como medios para la obtención de resultados los cuales se requieren durante todo el proceso de implementación y evaluación de la propuesta son: equipo de computación (computadora, cañonera, impresora) suministros de oficina, escritorios secretariales, mesas de trabajo y sillas.

### **4.11 PRESUPUESTO**

El costo por implementación de la propuesta varía de acuerdo a la fase del proceso y se compone de inversión en mano de obra, suministros de oficina y mobiliario y equipo. Para el caso de mobiliario y equipo se estima un porcentaje de depreciación por 3 meses puesto que la empresa cuenta con ellos a nivel interno. El presupuesto necesario se detalla a continuación.

**Cuadro 8**  
**Plantaciones Santa Clara, S.A.**  
**Presupuesto estimado para la implementación de la propuesta**  
**Año: 2,019**

CATEGORIZACIÓN DEL GASTO	COSTO UNITARIO	TOTAL INVERSIÓN
<b>RECURSO HUMANO: Pago a consultor externo</b>		
<b>FASE 2:</b> Fase de presentación de la herramienta ante los colaboradores	Q 4,750.00	Q 8,312.50
* Socialización del Manual a personal del área administrativa		
* Socialización del Manual a personal del área operativa		
<b>FASE 3:</b> Evaluación de empoderamiento y funcionalidad de la propuesta	Q 2,375.00	
*Evaluación dirigida al personal del Área administrativa		
*Evaluación dirigida al personal del Área operativa		
<b>FASE 4:</b> Proceso de ajuste (de ser necesario)	Q 1,187.50	
*Recolección de información del área o puesto específico		
*Elaboración de enmiendas al documento		
*Fase de aprobación versión final		
*Implementación de ajustes		
<b>FASE 5:</b> Retroalimentación para la mejora continua.	Q -	
<b>RECURSO MATERIAL</b>		
Útiles de oficina para la recolección de información y capacitación a personal.	Q 150.00	Q 150.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>Q 8,462.50</b>

**Fuente:** Elaboración propia, primer semestre, 2,019

#### 4.12 FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Por tratarse de una empresa constituida con patrimonio familiar y con fines comerciales, los socios de Plantaciones Santa Clara a través de la inversión mediante capital de trabajo constituyen la principal fuente de financiamiento para

la implementación de la propuesta del Manual de Funciones Administrativas y Operativa elaborado.

Esta forma de financiamiento constituye una ventaja empresarial en términos de costos puesto que evita un apalancamiento financiero que pueda encarecer el proceso; dado el reducido porcentaje de inversión que requiere la propuesta, los riesgos de liquidez empresarial se ven minimizados. Ambas condiciones aunado a los resultados positivos que se plantean a los socios como el incremento en los índices de productividad al hacer eficiente el recurso humano, favorecen la aceptación y anuencia a invertir para la puesta en marcha de esta propuesta.

## CONCLUSIONES

1. El crecimiento demográfico y económico que el municipio de San Jerónimo, Baja Verapaz ha presentado en los últimos años propició un crecimiento gradual del comercio formal e informal del sector; ambos factores condicionan a Plantaciones Santa Clara, S.A. como parte del sector mercantil, a responder crecientemente ante la competencia y las exigencias del mercado.
2. El Manual de Calidad -SQF- existente en Plantaciones Santa Clara S.A., describe puestos de trabajo perfilados únicamente para responder a los requisitos necesarios para la obtención de la certificación de calidad que toda empresa dedicada a la exportación debe poseer, sin embargo, se precisa la realización de una reestructura organizacional que refleje los puestos de trabajo existentes y necesarios para la ejecución de los procesos administrativos y operativos de la empresa, los cuales propicien a su vez la consecución de metas empresariales a corto, mediano y largo plazo a través de la fluidez de los procesos.
3. La empresa carece de un Manual de Funciones Administrativas y Operativas apegado a las actividades y responsabilidades adjudicadas a cada puesto de trabajo existente; las atribuciones delegadas actualmente a cada colaborador responden a las necesidades diarias del negocio, al cumplimiento de procesos de producción y no a las funciones atribuibles de acuerdo a la naturaleza del cargo para el cual fueron contratados, propiciado así, a la disminución en los índices de productividad como resultado de la recarga laboral a los colaboradores y la inexistencia de la especialización de los puestos de trabajo.

4. Plantaciones Santa Clara carece de una estructura organizacional funcional que muestre de manera gráfica los puestos existentes en la empresa y dé a conocer a los colaboradores las vías de comunicación correcta que promuevan la fluidez de los mensajes de forma ascendente y descendente; los límites de autoridad para la delegación de funciones y los canales idóneos para la toma de decisiones basados en la autoridad inherente al cargo.

## RECOMENDACIONES

1. Diseñar y ejecutar procesos administrativos y productivos de alta eficiencia y eficacia para responder paralelamente y de forma sustentable a la competencia y mercados exigentes.
2. Reestructurar el área administrativa y operativa creando puestos de trabajo que permitan el cumplimiento oportuno de procesos y el logro de las metas empresariales a través de la coordinación interrelacionada de las áreas claves y la ubicación del personal que cumpla con las habilidades y capacidades idóneas para cada puesto de trabajo.
3. Crear e implementar un Manual de Funciones Administrativas y Operativas que propicie la especialización de los colaboradores en el puesto de trabajo a través de la delimitación específica de responsabilidades y que éste sea divulgado a todo nivel organizacional por parte del encargado administrativo con el objetivo de maximizar la productividad de la fuerza laboral.
4. Diseñar y divulgar a todo nivel un organigrama funcional adaptado a la estructura organizacional real de la empresa, a través del cual el personal operativo y administrativo identifique vías jerárquicas y líneas de comunicación para la fluidez de procesos y cumplimiento oportuno de directrices.

## BIBLIOGRAFIA

1. Amaru Maximiano, A. 2008. Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. 1ª. Ed. México, Pearson. 99 p. 8ª
2. Armstrong, K. 2013. Fundamentos de marketing. 8ª. Ed. México, Pearson. 658 p.
3. Chiavenato, I. 2004. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª. Ed. México, Mcgraw Hill. 298 p.
4. \_\_\_\_\_. 2001. Administración: proceso administrativo. 3ª. Ed. Bogotá, Mcgraw Hill. 436 p
5. Red Nacional de Grupos Gestores. 2008. Estudio de potencial económico del municipio de San Jerónimo, Baja Verapaz. Guatemala, 64 p.
6. Horne, V. y Wachowicz, J. 2010. Fundamentos de Administración Financiera. 13ª. Ed. México, Pearson. 746 p.
7. INE (Instituto Nacional de Estadística). 2002. Censo nacional XI de población y VI de habitación. Guatemala, 278 p.
8. \_\_\_\_\_. 2010. Fascículo estadístico: Alta y Baja Verapaz. Guatemala, 37 p.
9. \_\_\_\_\_. 2015. Índice de precios al consumidor y costo de canasta básica alimentaria y vital. Guatemala, 41 p.
10. \_\_\_\_\_. 2016. Monografía de San Jerónimo. Guatemala, 12 p.
11. Koontz, H. y Weihrich, H. 2013. Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación. 8ª. Ed. México, Mcgraw Hill. 123-460 p.
12. Plantaciones Santa Clara. 2011. Manual de Calidad e Inocuidad. Plantaciones Santa Clara. Guatemala, 12 p.
13. Koontz, H. y Weihrich, H. 2013. Elementos de la administración: un enfoque internacional y de innovación. 8ª. Ed. México, Mcgraw Hill. 362 p.

14. Kotler, F. y Armstrong, G. 2008. Fundamentos del marketing. 8ª. Ed. México, Pearson. 5 p
15. Municipalidad de San Jerónimo Baja Verapaz. 2015. Memoria de labores. Guatemala, 228 p.
16. \_\_\_\_\_. 2011. Monografía del Municipio. Guatemala, 33 p.
17. IASC (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad). 2003. Normas Internacionales de Contabilidad. s.l. 1209 p.
18. PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2011. Cifras de Desarrollo Humano para Baja Verapaz. Guatemala, 12p.
19. Munch, L. 2007. Administración: escuela, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 1º. Ed. México, Pearson. 39 p.
20. \_\_\_\_\_. 2006. Fundamentos de administración: casos y prácticas. 2ª Ed. México, Trillas. 49 p.
21. Salinas, A. 2003. Definición de Costos. (en línea). EE.UU. Consultado el 28 de agosto. 2,016. Disponible en: <http://www.loscostos.info/definicion.html>
22. Reyes Ponce, A. 2007. Administración Moderna. 1ª. Ed. México, Limusa. 493p.
23. Coulter, M. y Robbins, S. 2005. Administración. 8ª. Ed. México, Pearson. 489 p.
24. \_\_\_\_\_. 2010. Administración. 10º. Ed. México, Pearson. 184 p.
25. Aldana de Vega, L. A. 2011. Administración por calidad. 1º. Ed. Colombia, Alfaomega. 121 p.
26. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. 2012. Administración una perspectiva global y empresarial. 682p.
27. Ucha, F. Financiamiento. 2009. (en línea) Chile. Consultado el 28 de agosto. 2016. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/financiamiento.php>

28. Consejo de Desarrollo. 2011. Plan de Desarrollo Municipal. Guatemala, 140 p.

Vo. Bo. \_\_\_\_\_  
Glin Oliva  
Biblioteca USAC-CUNBAV



## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **GLOSARIO**

#### **A**

##### **AURSA**

Asociación de Usuario de Riego de San Jerónimo. Ente encargado de la administración del canal de riego del municipio de San Jerónimo Baja Verapaz.

#### **C**

##### **CAP**

Centro de Atención Permanente. Organismo orientado a prestar un servicio de salud a la población del municipio de San Jerónimo.

##### **CODEDEV**

Consejo Departamental de Desarrollo de Baja Verapaz. Representantes de entidades departamentales, municipales y comunitarias organizados a nivel departamental.

##### **COCODE**

Comités Comunitarios de Desarrollo. Líderes representantes del Alcalde Municipal a nivel comunitario.

##### **COMUDE**

Comité Municipal de Desarrollo. Líderes representantes de COCODE's organizados a nivel municipal.

**D****DEORSA**

Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima. Empresa comercial dedicada a la generación y distribución de energía eléctrica a nivel nacional.

**I****ICTA**

Instituto de Ciencia y Tecnología. Entidad estatal descentralizada autónoma responsable de generar y promover el uso de la ciencia y tecnología en el sector agropecuario.

**IGGS**

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Institución gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población afiliada.

**INAB**

Instituto Nacional de Bosques. Entidad estatal, autónoma descentralizada que vela por la conservación del recurso forestal a nivel nacional.

**INE**

Instituto Nacional de Estadística. Entidad estatal descentralizada encargada de los cálculos y estimaciones estadísticas demográficas y sociales.

**INTECAP**

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Entidad estatal encargada de la promoción de habilidades para la vida, formación profesional y técnica de la población en general.

**M****MIP**

Manejo Integrado de Plagas. Técnica enfocada a la aplicabilidad de principios ecológicos en el uso de agentes biológicos y químicos.

**P****PH**

Coefficiente que indica el grado de acidez del agua.

**PNUD**

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Red mundial organizada orientada a la promoción de mejores condiciones de vida.

**S****SEGEPLAN**

Secretaría General de Planificación. Órgano de planificación y apoyo hacia la consecución de las atribuciones de la Presidencia de la República de Guatemala.

**SESAN**

Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Órgano encargado de la coordinación y ejecución del plan estratégico de seguridad alimentaria nutricional.

**SQF**

Por sus siglas en inglés Safety Quality Food. Certificación que asegura a los consumidores la provisión de alimentos producidos con calidad e inocuidad.

**ANEXO 2**  
**Análisis Estratégico FODA**  
**Plantaciones Santa Clara S.A.**  
**Año 2,015**

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constante capacitación en temas de calidad e inocuidad.</li> <li>2. Cumplimiento de pago de prestaciones laborales a los colaboradores.</li> <li>3. Asignación de puestos de trabajo a los colaboradores según sus capacidades.</li> <li>4. Los propietarios y colaboradores están anuentes al cambio.</li> <li>5. Se ofrece a los colaboradores estabilidad laboral.</li> <li>6. Ubicación de oficinas centrales en la Ciudad Capital las cuales permiten relaciones comerciales directas con clientes y proveedores.</li> <li>7. Se cuenta con manuales de control de calidad requeridos por la certificación SQF.</li> <li>8. Existe un Reglamento Interno de trabajo de fácil acceso a los colaboradores.</li> <li>9. Implementan acciones de seguridad e higiene básicas requeridas por la certificación SQF.</li> <li>10. Se implementan capacitaciones para el uso y manejo responsable de plaguicidas.</li> <li>11. Los colaboradores cuentan con las herramientas de trabajo suficientes para la ejecución de las tareas.</li> <li>12. Se provee al personal el equipo de higiene e inocuidad necesaria para el manejo del cultivo.</li> <li>13. Realizan un control de desinfección previo al ingreso a áreas de producción.</li> <li>14. El fruto es producido y cosechado según contrato previamente establecido con el comprador.</li> <li>15. El área de producción es soportada por una planta eléctrica en casos de emergencia.</li> <li>16. La empresa tiene la autorización municipal para el uso de recursos naturales que rodean sus instalaciones.</li> <li>17. El uso del sistema tecnológico de fertirriego PRIVA permite la regulación de cantidades de sales y nutrientes en el cultivo.</li> <li>18. Oportunidad de expansión en el mercado local.</li> <li>19. Instalaciones específicas para el empaque del producto en proceso de construcción.</li> <li>20. La empresa cuenta con una marca de producto registrada.</li> <li>21. Posicionamiento de la marca a nivel internacional</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa no cuenta formalmente con formatos para controles administrativos.</li> <li>2. No se da un proceso de reclutamiento, selección e inducción al personal de nuevo ingreso.</li> <li>3. No existen manuales de procedimientos administrativos.</li> <li>4. Integración múltiple de funciones en colaboradores del área operativa.</li> <li>5. No se realiza evaluaciones de desempeño durante el año las cuales permitan la mejora continua de los procesos.</li> <li>6. Carece de un programa de motivación e incentivos de remuneración para los colaboradores.</li> <li>7. No cuenta con políticas de seguridad industrial.</li> <li>8. Los trámites del IGSS se realizan en las oficinas centrales.</li> <li>9. Falta de equipo de seguridad en la unidad de vigilancia.</li> <li>10. Carencia de entrenamiento y capacitación al equipo de vigilancia sobre defensa y uso de armas de fuego.</li> <li>11. El organigrama actual no es funcional, únicamente cumple a requerimientos del sistema de calidad SQF.</li> <li>12. Líderes con actitud negativa dentro del área operacional.</li> <li>13. Las áreas administrativas no son atendidas por la planta eléctrica en caso de emergencia.</li> <li>14. Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos actualizado y apegado a la realidad.</li> <li>15. Falta de un sistema de control que integre la información recabada por medio de los controles operativos existentes.</li> <li>16. No se cuenta con un departamento de mercadotecnia,</li> <li>17. No se realizan análisis de la mezcla de mercadeo.</li> <li>18. Dependencia hacia un solo cliente.</li> <li>19. No se cuenta con un departamento de finanzas.</li> <li>20. A nivel de finca se carece de formatos de control de contabilidad y flujograma contables.</li> <li>21. Escaso control presupuestario.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es una empresa en crecimiento.</li> </ol>	<p><b>Estrategia FO: (fortalezas – oportunidades)</b></p> <p><b>(F6, O1, O3)</b> Promover a nuevos clientes los productos que</p>	<p><b>Estrategia DO: (debilidades – oportunidades)</b></p> <p><b>(D1, O1, O6)</b> Elaborar un Manual de Control Interno y actualizar</p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Capacidad de la población del sector para realizar el trabajo agrícola.</li> <li>3. Política de seguridad industrial que permita ingresar a nuevos mercados.</li> <li>4. El clima del municipio es apto para el desarrollo del cultivo.</li> <li>5. La empresa cuenta con un nacimiento natural de agua.</li> <li>6. Los estudiantes en proceso de formación ofrecen soporte en actividades administrativas y de producción.</li> <li>7. Existen entidades autónomas, nacionales e internacionales que proveen asesoría en procesos de exportación.</li> <li>8. Los avances tecnológicos e innovadores que facilitan la creación de estructuras organizacionales adaptables a cualquier tipo de empresa.</li> <li>9. Existencia de un mercado potencial a nivel departamental.</li> <li>10. El mercado potencial a nivel departamental no exige normas de calidad e inocuidad.</li> <li>11. En cuanto a presentación, el producto no tiene competencia en el mercado local.</li> <li>12. Uso de los datos recopilados por medio de controles operativos para mejorar o sistematizar el manejo de información.</li> </ol>	<p>oferta la empresa a través de la utilización de medios tecnológicos como páginas web y blogs, con el fin de ampliar la cartera de clientes y minimizar el riesgo de dependencia hacia un mercado específico.</p> <p><b>(O4, O5, F17)</b> Crear un plan de mantenimiento sostenible de los recursos naturales adyacentes a la finca para contar con su funcionamiento y aprovechamiento constante.</p> <p><b>(F4, F9, O3)</b> Crear e implementar un Manual de Seguridad e Higiene Industrial que permita formar a los colaboradores acerca de procedimientos y medidas de control que reduzcan los índices de ocurrencia de incidentes o accidentes dentro de las áreas operacionales, permitiendo así que la empresa ingrese a nuevos mercados mediante el cumplimiento de políticas de seguridad e higiene industrial solicitadas por los clientes.</p> <p><b>(F19, F21, O1)</b> Elaborar un Manual de Funciones y Procedimientos específicamente para el área de empaque el cual constituya las bases organizacionales y de funcionamiento oportuno una vez finalice el proceso de construcción y se inicien las tareas operacionales forjando con ello la eficacia de los procesos y la medición de resultados con base a metas estipuladas para el área.</p> <p><b>(F6, O1)</b> Creación de una unidad de finanzas o contabilidad específica que para la delegación de funciones por parte de las oficinas centrales para el crecimiento considerable de la empresa a través del mejor control financiero a nivel local.</p>	<p>los formatos de control administrativos, operativos y financieros existentes.</p> <p><b>(D2, O1, 6O)</b> Estructurar e implementar el proceso de integración de personal adecuado para cada área de trabajo, el cual responda a regulaciones legales, empresariales y de derechos humanos mediante la aplicabilidad de un proceso íntegro y honesto.</p> <p><b>(D2, O1, O8)</b> Utilizar las oportunidades tecnológicas como variable ventajosa en la creación y actualización de herramientas de reclutamiento y evaluación computarizadas que permita eficientar el tiempo y la ejecución de procesos confiables de integración del personal.</p> <p><b>(D3, D4, O8)</b> Desarrollar y socializar a todo nivel un manual de procedimientos y funciones administrativas en donde se asignen responsables para cada eslabón del proceso, así como también facilite las acciones a tomar al momento de existir una desviación en los mismos</p> <p><b>(D4, D11, O1)</b> Realizar una reestructuración organizacional administrativa y operativa que vele por que las líneas de responsabilidad sean cumplidas y dadas a conocer a los colaboradores.</p> <p><b>(D5, O1)</b> Formular e implementar un programa de evaluación de desempeño laboral apegado al nivel funcional y de responsabilidad de cada nivel jerárquico logrando consigo la evaluación bilateral y la retroalimentación de procesos, políticas, normas y compromisos relativos a cada puesto de trabajo.</p> <p><b>(D6, D12, O2)</b> Promover un programa de motivación e incentivos laborales que mejor se adapte a la empresa, ya sean económicos o no económicos, el cual promueva y cultive el compromiso por parte de los colaboradores hacia la óptima ejecución y cumplimiento de las actividades y responsabilidades laborales.</p> <p><b>(D19, O13)</b> Disminución de dependencia de un cliente a través de incorporación de nuevos mercados mediante la implementación de investigaciones de mercadeo.</p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cauce del río que pone en riesgo las instalaciones.</li> <li>2. El mercado objetivo pertenece a un solo cliente.</li> <li>3. Un área de la seguridad perimetral se encuentra expuesta.</li> <li>4. El clima en época de invierno afecta la infraestructura de los invernaderos.</li> <li>5. Alza en los precios de suministros que afectan directamente los costos de producción.</li> <li>6. Problemas sociales que obstruyen los canales de</li> </ol>	<p><b>Estrategia FA: (fortalezas – amenazas)</b></p> <p><b>(F5, F17, A9, A10)</b> Ejecutar un programa de concientización y responsabilidad ambiental a colaboradores el cual brinde los conocimientos necesarios sobre el buen manejo y cuidado de los recursos naturales aledaños a la empresa como ríos y bosques. La empresa como fuente de empleo fija aunada a un plan de motivación e identidad empresarial forjara mayor compromiso social por parte de los colaboradores creando consigo la óptima administración de los recursos y su sostenibilidad forjará la permanencia de las licencias</p>	<p><b>Estrategia DA: (debilidades – amenazas)</b></p> <p><b>(D9, D10, A3)</b> Implementar un plan de capacitación específicamente para los guardias de seguridad, con el fin que minimizar los riesgos de daños y perjuicios que puedan causar personas ajenas a la empresa, debido a que un área del perímetro se encuentra expuesta.</p> <p><b>(D7, A9, A10)</b> Incluir dentro de la política de seguridad industrial, en apartado de responsabilidad social estrategias y procedimientos a seguir por parte de los colaboradores, con el</p>

<p>distribución retrasando el transporte de los furgones al área de embarque.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. La contaminación y el cambio climático; factores para el incremento de plagas y enfermedades en el cultivo.</li> <li>8. Certificación de Calidad e Inocuidad en riesgo, como producto de la contaminación del canal de riego secundario que cruza las instalaciones.</li> <li>9. Incendios forestales aledaños que amenazan la infraestructura y plantación de la empresa.</li> <li>10. Carretera nacional en mal estado, por lo que se podría retrasar el transporte del producto o sufrir daños respecto a partículas de polvo que puedan dañar el producto.</li> <li>11. Pérdida de la información recabada en forma física por desastres naturales o daño a las instalaciones, los cuales no se encuentre sistematizada digitalmente.</li> <li>12. Desconocimiento de costos de producción que encarezca el producto ante la competencia.</li> <li>13. Surgimiento de nuevas empresas a nivel local que maximicen la competencia.</li> </ol>	<p>municipales otorgadas para su utilización, así como minimizar la incidencia de conatos o incendios declarados que pudieran afectar la propiedad privada de la empresa.</p> <p><b>(F4, D2)</b> Realizar un Plan Estratégico de Mercadeo que promueva el establecimiento de nuevas relaciones comerciales de exportación minimizado con ello la dependencia hacia un solo cliente en el mercado objetivo, puesto que un error en transacciones, insatisfacción del cliente o incumplimiento de los productos puede ocasionar la pérdida del mismo situando en categoría de riesgo la liquidez y solvencia empresarial. En cuanto a la provisión de recursos materiales y suministros se debe contar con un banco de proveedores con quienes poder trabajar en un futuro de acuerdo con el nicho de mercado al que se va dirigido, aprovechando la ubicación estratégica para las relaciones de clientes y los proveedores y lograr así tener más clientes y ampliar el mercado.</p>	<p>fin de disminuir la contaminación que ingresa a la empresa por medio del canal secundario de riego, así como también procedimientos a seguir en el caso de que se produzca algún incendio forestal en las áreas aledañas.</p> <p><b>(D20, A12)</b> Elaborar un presupuesto por departamento con la intervención del encargado de cada área el cual administre de manera personalizada los recursos bajo su responsabilidad que eviten a largo plazo el sobre giro en los rubros presupuestarios.</p>
--	--	---

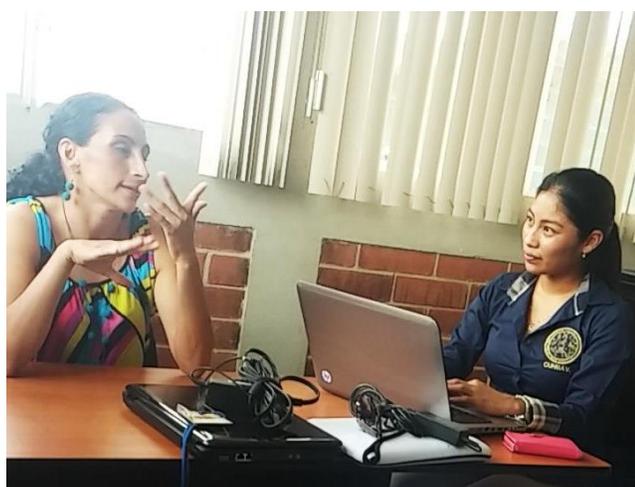
**ANEXO 3**  
**FOTOGRAFÍAS**

**Plantaciones Santa Clara, S.A.**  
**Entrevista a personal operativo**  
**Año: 2016**



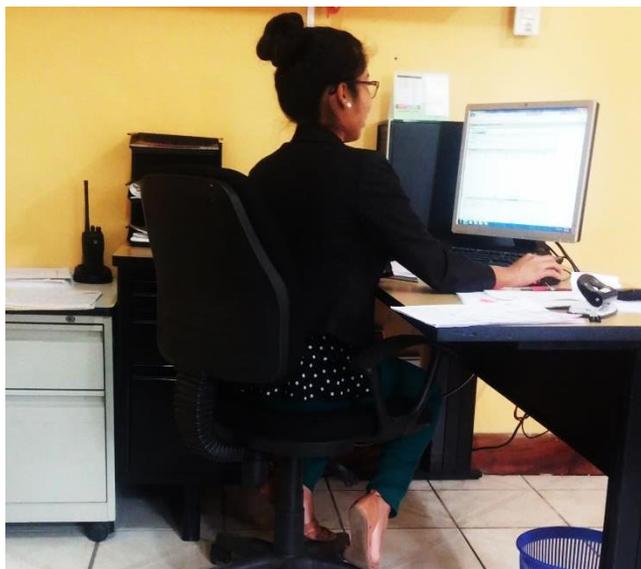
**Fuente:** Investigación de campo, segundo semestre 2,016.

**Plantaciones Santa Clara, S.A.**  
**Entrevista a personal Administrativo**  
**Año: 2016**



**Fuente:** Investigación de campo, segundo semestre 2,016.

**Plantaciones Santa Clara, S.A.**  
**Elaboración de informe y propuesta administrativa**  
**Año: 2016**



**Fuente:** Investigación de campo, segundo semestre 2,016

**ANEXO 3**  
**PROPUESTA**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS PARA PLANTACIONES SANTA CLARA S.A.</b>		
	<b>Elaborado por:</b>	<i>Zulma Alcón/ CUNBAV</i>	f.
	<b>Revisado por:</b>	<i>Jefe de Finca/ Sta. Clara</i>	f.
	<b>Aprobado por:</b>	<i>Propietario/ Sta. Clara</i>	f.
<b>Fecha de aprobación:</b>			

## ÍNDICE GENERAL

No.	Título	Pág.
1.1	INTRODUCCIÓN	1
1.2	FINALIDAD	1
1.3	ALCANCE	2
1.4	BASE LEGAL	2
1.5	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	3
1.6	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	5
1.7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL	7
1.7.1	Área administrativa	7
1.7.2	Área operativa	7
1.7.3	Descripción de funciones por puesto de trabajo	8
1.8	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN	21

## **MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS PARA PLANTACIONES SANTA CLARA S.A.**

A continuación, se describe de manera detallada y sistemática cada uno de los elementos que comprende El Manual de Funciones Administrativas y Operativas como herramienta para el fomento de una estructura organizacional y funcional para la empresa; estos elementos contemplan: la justificación, alcance, base legal, organigrama y estructura organizacional y funcional.

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

El Manual de Funciones Administrativas y Operativa como instrumento empresarial para la administración de recurso humano favorece el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a través de la delimitación de las líneas de coordinación inmediata, la identificación de relaciones de autoridad y dependencia interna, así como también la especificación clara de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo que se ilustra dentro del cronograma institucional.

De acuerdo a lo anterior, se plantea el Manual de Funciones Administrativas y Operativas para Plantaciones Santa Clara S.A., como un documento formal de gestión y administración del personal, identificando para el efecto las funciones básicas y específicas aplicables a cada puesto de trabajo necesario dentro de la empresa, lo requisitos mínimos que el colaborado debe poseer para el cumplimiento del cargo y las relaciones de autoridad y coordinación inmediata para la eficiente gestión y promoción de un buen clima organizacional.

### **1.2. FINALIDAD**

El presente Manual de Funciones Administrativas y Operativas como instrumento administrativo tiene por finalidad:

Definir claramente la estructura orgánica de la empresa y especificar las funciones de cada elemento que compone la fuerza laboral.

1.2.1 Socializar a todo nivel organizacional las responsabilidades, funciones y unidad de mando de los puestos administrativos y operativos.

1.2.2 Dotar a los directivos de la organización de un instrumento administrativo que permita mejorar los procesos de integración del personal a través del conocimiento técnico y práctico de cada área de trabajo.

### **1.3. ALCANCE**

El ámbito de cobertura del Manual de Funciones Administrativas y Operativas comprende al personal que presta sus servicios en la empresa Plantaciones Santa Clara de forma permanente y periódica en los puestos administrativos u operativos.

### **1.4. BASE LEGAL**

El marco jurídico guatemalteco que regula las operaciones y acciones de la empresa es el siguiente:

1.4.1 Código de Comercio, Decreto 2-70 de la República de Guatemala

1.4.2 Capítulo X de los Exportadores, La Ley de Impuesto al Valor Agregado Decreto Número 21-92 del Congreso de la República de Guatemala.

1.4.3 Decreto Número 1-98 Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria.

1.4.4 Código SQF

1.4.5 ISO 9001

1.4.6 Código de Trabajo, Decreto Número 1441 del Congreso de la República de Guatemala

1.4.7 Código Civil, Decreto Ley 106 de la República de Guatemala.

1.4.8 Ley de Fomento y Desarrollo a la Actividad Exportadora y de Maquila.

### **1.5. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La empresa Plantaciones Santa Clara se ubica en el municipio de San Jerónimo, departamento de Baja Verapaz por las características potenciales de geo posicionamiento y clima adecuado para las condiciones óptimas de desarrollo de la producción de vegetales las cuales permiten obtener y ofrecer al cliente productos de alta calidad.

Plantaciones Santa Clara inicia sus actividades en el año 2,009 constituida como una Sociedad Anónima denominada Nanne S.A., dedicada a la producción, comercialización y exportación de hortalizas. La empresa emprende sus primeras fases de producción con una relación de dependencia en sociedad con Plantaciones Panorama S.A. cuya actividad de comercialización era similar a la actividad de producción de Nanne.

El 14 de noviembre del año 2,009 se inician los trabajos de maquinaria para excavación y extracción de árboles del predio que pertenecería entonces al Proyecto Nanne S.A. La idea de la empresa Plantaciones Santa Clara, surge como una iniciativa de diversificación empresarial y de proyección social al proveer a los pobladores de la localidad una fuente inagotable de empleo; la idea del nombre comercial emerge a través de los años como parte del patrimonio familiar.

La empresa fue constituida e inscrita formalmente como Plantaciones Santa Clara Sociedad Anónima ante el Registro Mercantil General de la República de Guatemala el 29 de diciembre del año 2,009, según número de registro 85,339, folio nueve, del libro 179 de sociedades; estableciendo como principal objeto importar, exportar, distribuir, accionar, comprar, vender, permutar, ceder, traspasar, arrendar, subarrendar, gravar e hipotecar toda clase de bienes muebles e inmuebles, servicios y de derechos en general; dedicarse a la

explotación lícita, compra, venta, importación o exportación de todo tipo de productos agrícolas y otros que constan en la escritura social.

En el mes de noviembre del año 2,010 se da inicio al proceso de construcción de dos invernaderos de producción. El primero constituido por 15 gabletes en un área de 7,452 mt<sup>2</sup> y el segundo con 22 gabletes en un área de 10,929.06 mt<sup>2</sup>, para ello se emplearon a 150 colaboradores de género masculino para realizar tareas de perforación para las bases de columnas, instalación de canales de conducción de aguas pluviales y cortinas de luz automatizadas todo ello durante la administración del Ing. Agr. Julio López. Transcurridos tres meses, en enero del año 2,011 se implementa el proyecto de construcción de una garita de seguridad y oficinas administrativas de la empresa, dando así, lugar al proceso de contratación de una secretaria de planta y cuatro guardias de seguridad.

Una vez finalizado el proceso de construcción de invernaderos, el personal contratado, fue trasladado al departamento de producción, asignándoseles tareas de ubicación de grand cover, tubos plásticos, mangueras, goteros y ganchos en cables para clip de tomate.

En el año 2,010 se implementa el proceso de siembra escalonada simultáneamente con la incorporación de las buenas prácticas de higiene y desinfección. En el año 2,011 se inició la construcción de los dos últimos invernaderos de 23 y 24 gabletes respectivamente, terminando así la relación de dependencia en sociedad con Plantaciones Panorama.

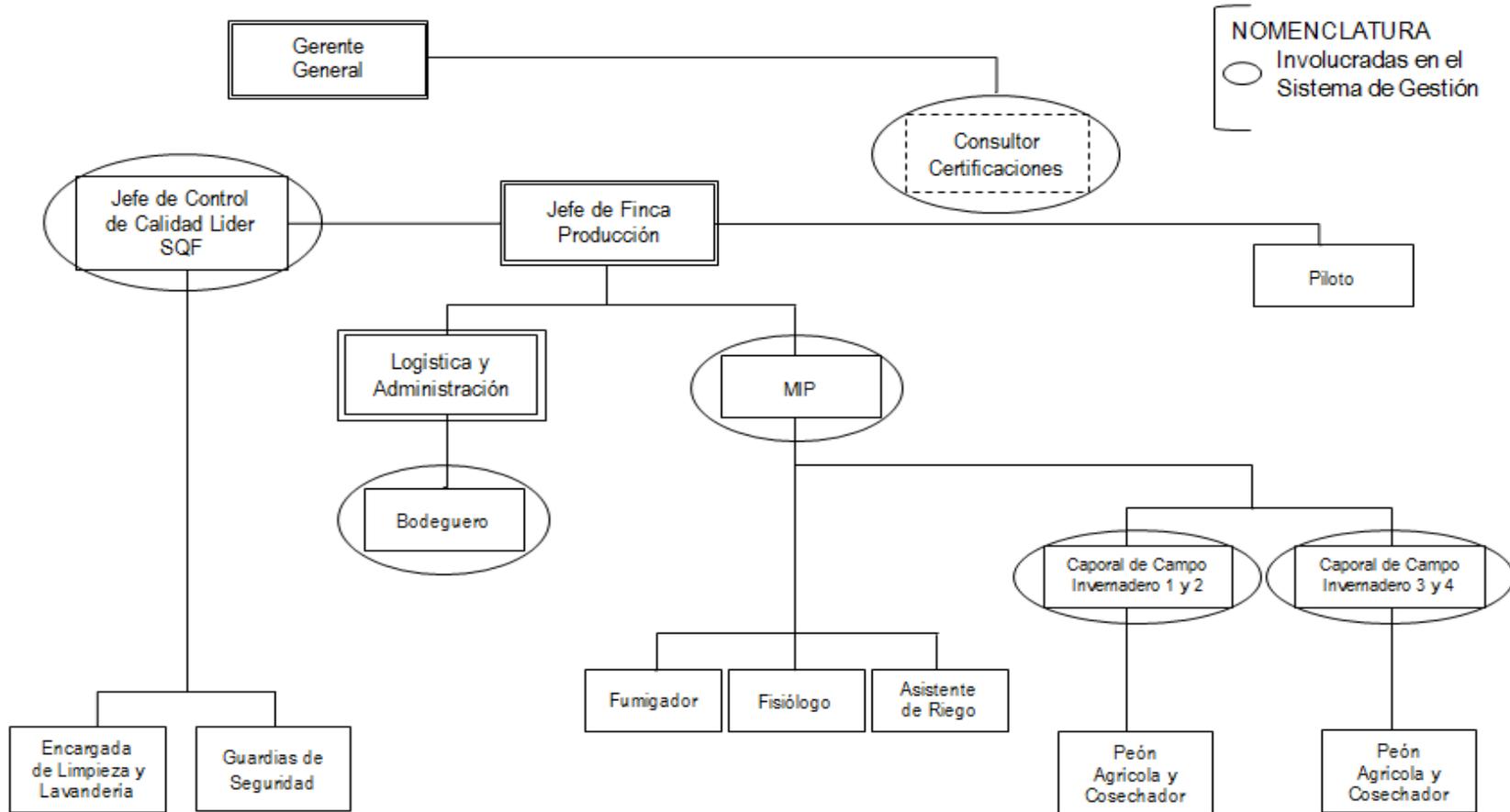
El cuatro de julio del año 2,015 la empresa consolida sus operaciones y crea una estructura organización basada en las necesidades de producción y calidad, integrándose así un área de seguridad (garita), área de parqueo, comedor, dos

bodegas, área de mezcla, cama biológica, área de reciclaje, cuatro invernaderos y un área para oficinas administrativas

#### **1.6. ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

El organigrama de la empresa se integra de 15 personas que conforman la estructura organizacional de la siguiente manera.

**Plantaciones Santa Clara, S.A.  
Organigrama Funcional  
Año: 2,018**



**Fuente:** Elaboración propia con base en información de la Investigación de campo, -EPS-, primer semestre 2,018.

## **1.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL**

La estructura organizacional de la empresa define claramente dos áreas de trabajo, siendo éstas el área administrativa y el área operativa.

### **1.7.1 Área administrativa**

Esta área es la encargada de velar por el cumplimiento del reglamento interno de trabajo establecido por los directivos de la empresa para la regulación de actitudes y comportamientos de los colaboradores de acuerdo a los derechos y responsabilidades establecidas por el derecho guatemalteco; así mismo es la encargada de velar por la optimización de los recursos materiales, financieros y el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con la administración del personal en cumplimiento de la certificación de calidad e inocuidad. El área administrativa se encarga de coordinar, supervisar, evaluar y gestionar los recursos necesarios para el óptimo cumplimiento de los planes y programas de cada ciclo de producción. Se cuenta con 4 personas en el área administrativa, el jefe de área, un asistente de logística, jefe de control de calidad y el encargado de manejo integrado de plagas quien de acuerdo a las funciones de su puesto realiza un 40% de actividades administrativas.

### **1.7.2 Área operativa**

El área operativa constituye el mayor porcentaje de personal activo de la empresa, existen 56 personas distribuidas en 11 puestos ocupacionales. Se cuenta con un bodeguero, 4 fumigadores, un fisiólogo, un asistente de riego, 4 caporales, un encargado de limpieza, 3 guardas de seguridad y el resto de personal ocupan puestos de peones agrícolas y cosechadores.

## 1.7.3 Descripción de funciones por puesto de trabajo

	<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si <u> X </u> No ____	<b>Área:</b> Administración																					
<b>Puesto:</b> Jefe de Operaciones	<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> 2 veces al mes																					
<b>Personal bajo su cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistente de logística</li> <li>▪ Encargado de MIP</li> <li>▪ Asistente de riego</li> <li>▪ Fumigadores</li> <li>▪ Caporales</li> <li>▪ Encargada de limpieza y lavandería</li> <li>▪ Peones agrícolas</li> <li>▪ Piloto</li> <li>▪ Guardias de seguridad</li> </ul>		<b>Reporta a:</b> Gerente general																					
<b>Descripción General</b> El jefe de área es el encargado de planificar, controlar y dirigir las actividades de producción, administración y logística, asegurando en primera instancia que la plantación se encuentre en óptimas condiciones.																							
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimizar los recursos de la empresa.</li> <li>▪ Coordinar las labores culturales, riego, nutrición y control fitosanitario.</li> </ul>																							
<b>Frecuencia</b>	<b>Obligación Esenciales</b>																						
D S D S M S M S M	Planificar la labores y actividades de del personal a su cargo. Revisar programaciones semanales de producción. Verificar la programación de riego Velar por la nutrición de la plantación Verificar el buen estado y mantenimiento de los equipos de trabajo Verificar el estado fitosanitario de la plantación Planificar la producción en base a los requerimientos Supervisión de todos los departamentos Evaluar los resultados de uniformidad de uniformidad de riego, curvas de drenaje, polinización y fisiología vegetal																						
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingeniero agrónomo (colegiado activo)</li> <li>▪ Edad de 30 a 45 años</li> <li>▪ Experiencia mínima de 5 años en cultivos hidropónicos y nutrición vegetal comprobable.</li> <li>▪ Manejo de paquete office y base de datos.</li> <li>▪ Disponibilidad para viajar al interior del país.</li> </ul>																							
<b>Habilidades y competencias deseables</b>																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Conocimientos</th> <th style="width: 33%;">Habilidades</th> <th style="width: 33%;">Aptitudes y Valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cultivo hidropónico de tomate</td> <td>Planificación</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>Nutrición vegetal</td> <td>Liderazgo</td> <td>Constancia</td> </tr> <tr> <td>Riego</td> <td>Relaciones interpersonales</td> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td>Sistema SQF</td> <td>Habilidad numérica</td> <td>Honestidad</td> </tr> <tr> <td>Inglés Intermedio</td> <td></td> <td>Actitud positiva al cambio</td> </tr> <tr> <td>Manejo fitosanitario</td> <td></td> <td>Compromiso con la empresa</td> </tr> </tbody> </table>			Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y Valores	Cultivo hidropónico de tomate	Planificación	Responsabilidad	Nutrición vegetal	Liderazgo	Constancia	Riego	Relaciones interpersonales	Iniciativa	Sistema SQF	Habilidad numérica	Honestidad	Inglés Intermedio		Actitud positiva al cambio	Manejo fitosanitario		Compromiso con la empresa
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y Valores																					
Cultivo hidropónico de tomate	Planificación	Responsabilidad																					
Nutrición vegetal	Liderazgo	Constancia																					
Riego	Relaciones interpersonales	Iniciativa																					
Sistema SQF	Habilidad numérica	Honestidad																					
Inglés Intermedio		Actitud positiva al cambio																					
Manejo fitosanitario		Compromiso con la empresa																					
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____																					

FRECUENCIA: Diaria=D, Semanal=S, Mensual=M, Anual=A

	<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si <u>  x  </u> No <u>      </u>	<b>Área:</b> Administración																		
<b>Puesto:</b> Jefe de control de calidad y líder SQF	<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> Cada 3 meses																		
<b>Personal bajo su cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistente de logística</li> <li>▪ Encargado de MIP</li> <li>▪ Asistente de riego</li> <li>▪ Fumigadores</li> <li>▪ Caporales</li> <li>▪ Encargada de limpieza y lavandería</li> <li>▪ Peones agrícolas</li> <li>▪ Piloto</li> <li>▪ Guardias de seguridad</li> </ul>	<b>Reporta a:</b> Gerente general																			
<b>Descripción General</b> El jefe de control de calidad y líder de inocuidad es el encargado de verificar todos los controles para la evaluación de calidad e inocuidad del producto dentro de los invernaderos, así como también de la inocuidad en instalaciones de baños, vestidores, comedor, disposición de desechos, bodega, lockers y almacenamiento de agua.																				
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asegurar la calidad e inocuidad del producto mediante el monitoreo del producto y la implementación de los programas de calidad e inocuidad.</li> <li>▪ Verificar que el producto cumpla estrictamente con los estándares de calidad requeridos.</li> </ul>																				
<b>Frecuencia</b>	<b>Obligación Esenciales</b>																			
S	Monitorear de calidad de fruta cosechada																			
M	Evaluar las causas de rechazo																			
D	Elaboración de reportes de calidad																			
D	Monitoreo de técnicas de desinfección																			
D	Monitoreo de limpieza y concentración de desinfectante en pediluvios																			
S	Monitoreo de calidad de agua potable																			
S	Revisión de lockers en finca																			
M	Apoyo en la toma de muestras para laboratorio																			
D	Verificar el cumplimiento de las BPH, BPM y BPA's en finca.																			
S	Elaboración de acciones correctivas en finca en términos de calidad																			
M	Desarrollar, implementar, revisar y dar mantenimiento al sistema SQF																			
A	Realizar auditorías internas y auditorías a proveedores y coordinar autorías externas de BPA's y sistema SQF.																			
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios en ingeniería agrícola</li> <li>▪ Experiencia en control de calidad, BPA's y BPM's</li> <li>▪ Manejo de paquete office y Excel avanzado.</li> <li>▪ Inglés escrito y hablado mínimo 75%</li> </ul>																				
<b>Habilidades y competencias deseables</b>																				
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Conocimientos</th> <th style="width: 33%;">Habilidades</th> <th style="width: 33%;">Aptitudes y valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buenas prácticas agrícolas</td> <td>Observación</td> <td>Liderazgo</td> </tr> <tr> <td>Sistema SQF</td> <td>Manejo de tiempo</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>Inocuidad de alimentos</td> <td>Capacidad metódica y analítica</td> <td>Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td>Parámetros de calidad de fruto</td> <td></td> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td>Uso de equipos de medición</td> <td></td> <td>Actitud positiva al cambio</td> </tr> </tbody> </table>	Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores	Buenas prácticas agrícolas	Observación	Liderazgo	Sistema SQF	Manejo de tiempo	Responsabilidad	Inocuidad de alimentos	Capacidad metódica y analítica	Trabajo en equipo	Parámetros de calidad de fruto		Iniciativa	Uso de equipos de medición		Actitud positiva al cambio		
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores																		
Buenas prácticas agrícolas	Observación	Liderazgo																		
Sistema SQF	Manejo de tiempo	Responsabilidad																		
Inocuidad de alimentos	Capacidad metódica y analítica	Trabajo en equipo																		
Parámetros de calidad de fruto		Iniciativa																		
Uso de equipos de medición		Actitud positiva al cambio																		

FRECUENCIA: Diaria=D, Semanal=S, Mensual=M, Anual=A

		<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si _____ No <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Área:</b> Administración																		
<b>Puesto:</b> Logística y Administración	<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> NINGUNA																			
<b>Personal bajo su cargo:</b> NINGUNO		<b>Reporta a:</b> Jefe de Operaciones																			
<b>Descripción General</b> El encargado de logística y administración es el responsable de coordinar las exportaciones, elaborando la papelería necesaria y manteniendo comunicación con el cliente. Se encarga de los procesos administrativos y contables que demande en finca para la dotación de suministros en tiempo y condiciones requeridas.																					
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinar los procesos de envío de contenedores.</li> <li>▪ Coordinar y gestionar los procesos administrativos brindando siempre respuesta oportuna a los requerimientos de compra, pago y atención al cliente interno y externo.</li> </ul>																					
<b>Frecuencia</b>		<b>Obligación Esenciales</b>																			
S S M D D M D S		Elaborar papelería de envío de contenedores Gestionar oportunamente la compra de insumos y materiales a todas las áreas. Gestionar los procesos de pago en oficinas administrativas centrales Atención a clientes internos y proveedores Redactar y enviar correspondencia cuando sea necesario. Entrega cheques por pago de planilla Archiva documentación por área Administra los suministros, equipo y mobiliario.																			
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios superiores en administración</li> <li>▪ Conocimiento en procesos de exportación</li> <li>▪ Manejo de paquete office e internet.</li> <li>▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares</li> <li>▪ Inglés intermedio no indispensable.</li> </ul>																					
<b>Habilidades y competencias deseables</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Habilidades</th> <th>Aptitudes y valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de paquete office e internet</td> <td>Numérica</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos contables</td> <td>Servicio al Cliente</td> <td>Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento de políticas de exportación</td> <td>Habilidad para solucionar problemas</td> <td>Prudencia</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Habilidad de gestión</td> <td>Cooperación y efectividad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Redacción y ortografía</td> <td>Iniciativa</td> </tr> </tbody> </table>				Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores	Manejo de paquete office e internet	Numérica	Responsabilidad	Conocimientos contables	Servicio al Cliente	Trabajo en equipo	Conocimiento de políticas de exportación	Habilidad para solucionar problemas	Prudencia		Habilidad de gestión	Cooperación y efectividad		Redacción y ortografía	Iniciativa
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores																			
Manejo de paquete office e internet	Numérica	Responsabilidad																			
Conocimientos contables	Servicio al Cliente	Trabajo en equipo																			
Conocimiento de políticas de exportación	Habilidad para solucionar problemas	Prudencia																			
	Habilidad de gestión	Cooperación y efectividad																			
	Redacción y ortografía	Iniciativa																			
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____																			

FRECUENCIA: Diaria=D, Semanal=S, Mensual=M, Anual=A

		<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si <u>  x  </u> No <u>      </u>	<b>Área:</b> Administración-Producción																					
<b>Puesto:</b> Encargado de Manejo Integrado de Plagas		<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> NINGUNA																					
<b>Personal bajo su cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fumigadores</li> <li>▪ Asistente de Riego</li> <li>▪ Fisiólogo</li> </ul>		<b>Reporta a:</b> Jefe de Operaciones																						
<b>Descripción General</b> Es el responsable de planear los tratamientos preventivos y estrategias de manejo integrado de plagas; implica la supervisión integrada de las actividades de riego, fumigación y monitoreo de la fisiología de la producción.																								
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener la plantación en las mejores condiciones fitosanitarias para lograr mayor rendimiento de producción.</li> </ul>																								
<b>Frecuencia</b>	<b>Obligación Esenciales</b>																							
D	Supervisar la aplicación de agroquímicos																							
S	Evaluación de monitoreo																							
D	Planificar aplicaciones																							
S	Mantener en buen estado el equipo de aplicación																							
D	Verificar que los aplicadores utilicen el equipo de producción																							
D	Llevar bitácora de aplicación al día																							
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perito agrónomo</li> <li>▪ Experiencia mínima de 3 años en el manejo de personal</li> <li>▪ Conocimiento sobre los cultivos hidropónicos</li> <li>▪ Conocimiento de plaguicidas</li> <li>▪ Verificar monitoreo de trampas</li> <li>▪ Conocimiento de plagas</li> <li>▪ Manejo del paquete office e internet</li> </ul>																								
<b>Habilidades y competencias deseables</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Conocimientos</th> <th style="width: 33%;">Habilidades</th> <th style="width: 33%;">Aptitudes y Valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cultivos hidropónicos</td> <td>Cumplimientos de Metas</td> <td>Paciencia y amabilidad</td> </tr> <tr> <td>Manejo de personal</td> <td>Liderazgo</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>Plagas y enfermedades</td> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td>Constancia</td> </tr> <tr> <td>Plaguicidas</td> <td>Habilidad Numérica</td> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td>Sistema SQF</td> <td>Ingenio</td> <td>Prudencia</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Honestidad</td> </tr> </tbody> </table>				Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y Valores	Cultivos hidropónicos	Cumplimientos de Metas	Paciencia y amabilidad	Manejo de personal	Liderazgo	Responsabilidad	Plagas y enfermedades	Relaciones Interpersonales	Constancia	Plaguicidas	Habilidad Numérica	Iniciativa	Sistema SQF	Ingenio	Prudencia			Honestidad
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y Valores																						
Cultivos hidropónicos	Cumplimientos de Metas	Paciencia y amabilidad																						
Manejo de personal	Liderazgo	Responsabilidad																						
Plagas y enfermedades	Relaciones Interpersonales	Constancia																						
Plaguicidas	Habilidad Numérica	Iniciativa																						
Sistema SQF	Ingenio	Prudencia																						
		Honestidad																						
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____																						

**FRECUENCIA:** Diaria=D, Semanal=S, Mensual=M, Anual=A

	<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	<b>Área:</b> Operativa																					
<b>Cargo:</b> Piloto	<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> SEMANAL																					
<b>Personal bajo su cargo:</b> NINGUNO		<b>Reporta a:</b> Jefe de Operaciones.																					
<b>Descripción General</b> El piloto es el encargado de cargar y transportar la fruta desde la caseta de cosecha hacia la empacadora, así como de realizar las actividades de limpieza del camión.																							
<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transportar la fruta cosechada de las casetas de cosecha hacia la empacadora cumpliendo con los procedimientos de inocuidad.</li> <li>▪ Realizar diligencias locales a consideración del jefe de operaciones.</li> </ul>																							
<b>Obligación Esenciales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carga de fruta en la caseta de cosecha</li> <li>▪ Transporte de fruta de la caseta de cosecha a la empacadora</li> <li>▪ Limpieza del interior y exterior del camión</li> <li>▪ Traslado de cajas para cosecha</li> <li>▪ Traslado de personal, material o suministros en tiempo oportuno</li> <li>▪ Retirar la basura orgánica de los depósitos por invernadero,</li> </ul>																							
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber leer y escribir</li> <li>▪ Tener licencia de conducir tipo A</li> <li>▪ Experiencia mínima de 5 años con transporte pesado.</li> </ul>																							
<b>Habilidades y competencias deseables</b> <table border="1" data-bbox="302 1125 1406 1346"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Habilidades</th> <th>Aptitudes y valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mecánica</td> <td>Física</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>Higiene</td> <td>Manejo de tiempo</td> <td>Puntualidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Mecánica</td> <td>Compromiso</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Lealtad</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Honestidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Prudencia</td> </tr> </tbody> </table>			Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores	Mecánica	Física	Responsabilidad	Higiene	Manejo de tiempo	Puntualidad		Mecánica	Compromiso			Lealtad			Honestidad			Prudencia
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores																					
Mecánica	Física	Responsabilidad																					
Higiene	Manejo de tiempo	Puntualidad																					
	Mecánica	Compromiso																					
		Lealtad																					
		Honestidad																					
		Prudencia																					
<b>Actividades diarias y/o semanales</b> <table border="1" data-bbox="329 1388 1382 1629"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Actividades</th> <th>% de tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Carga de frutas</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Transporte</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Limpieza de camión</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Traslado de cajas</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td><b>Total 100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			No.	Actividades	% de tiempo	1	Carga de frutas	20%	2	Transporte	50%	3	Limpieza de camión	10%	4	Traslado de cajas	20%			<b>Total 100%</b>			
No.	Actividades	% de tiempo																					
1	Carga de frutas	20%																					
2	Transporte	50%																					
3	Limpieza de camión	10%																					
4	Traslado de cajas	20%																					
		<b>Total 100%</b>																					
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____																					

	<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si _____ No <u>X</u>	<b>Área:</b> Operativa																					
<b>Puesto:</b> Bodeguero	<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> NINGUNA																					
<b>Personal bajo su cargo:</b> NINGUNO		<b>Reporta a:</b> Jefe de Operaciones																					
<b>Descripción General</b> El bodeguero es el responsable de recibir los materiales enviados por el departamento de compras, ingresarlo al inventario, custodiar el producto y proveedor a los diferentes encargados de área los suministros necesarios cuando así lo requieran.																							
<b>Objetivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener el orden y control de los inventarios de los productos utilizados en el sistema de producción.</li> <li>▪ Realizar el cargo y descargo de los suministros que ingresan y egresan de bodega.</li> </ul>																							
<b>Obligación Esenciales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Llevar el control de ingresos, egresos y existencia actual de los productos, materiales y herramientas.</li> <li>▪ Velar por el orden y limpieza de la bodega</li> <li>▪ Recibir y entregar de productos, materiales y herramientas</li> <li>▪ Preparación de mezcla de fertilizante.</li> </ul>																							
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perito contador</li> <li>▪ Experiencia mínima de 1 año en manejo de inventarios</li> </ul>																							
<b>Habilidades y competencias deseables</b> <table border="1" data-bbox="300 1150 1398 1360"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Habilidades</th> <th>Aptitudes y valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de bodega</td> <td>Trabajo en equipo</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>Elaboración de inventario</td> <td>Habilidad numérica</td> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td>Manejo de paquete office</td> <td></td> <td>Puntualidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Actitud positiva al cambio</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Honestidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Honradez</td> </tr> </tbody> </table>			Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores	Manejo de bodega	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Elaboración de inventario	Habilidad numérica	Iniciativa	Manejo de paquete office		Puntualidad			Actitud positiva al cambio			Honestidad			Honradez
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores																					
Manejo de bodega	Trabajo en equipo	Responsabilidad																					
Elaboración de inventario	Habilidad numérica	Iniciativa																					
Manejo de paquete office		Puntualidad																					
		Actitud positiva al cambio																					
		Honestidad																					
		Honradez																					
<b>Actividades diarias y/o semanales</b> <table border="1" data-bbox="329 1436 1385 1675"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Actividades</th> <th>% de tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Inventario</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Orden y limpieza</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Preparación de mezcla de fertilizante</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Recepción y entrega de productos, materiales y herramientas</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td><b>Total 100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			No.	Actividades	% de tiempo	1	Inventario	30%	2	Orden y limpieza	10%	3	Preparación de mezcla de fertilizante	35%	4	Recepción y entrega de productos, materiales y herramientas	20%			<b>Total 100%</b>			
No.	Actividades	% de tiempo																					
1	Inventario	30%																					
2	Orden y limpieza	10%																					
3	Preparación de mezcla de fertilizante	35%																					
4	Recepción y entrega de productos, materiales y herramientas	20%																					
		<b>Total 100%</b>																					
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____																					

	<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si _____ No <u>X</u> _____	<b>Área:</b> Operativa																								
<b>Puesto:</b> Fumigador	<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> NINGUNA																								
<b>Personal bajo su cargo:</b> NINGUNO		<b>Reporta a:</b> Encargado de MIP																								
<b>Descripción General</b> Los fumigadores son los encargados de llevar a cabo las aplicaciones de plaguicidas y ejecutar las estrategias de manejo integrado de plagas de acuerdo a las indicaciones del encargado de MIP.																										
<b>Objetivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutar las actividades del Plan e Manejo Integrado de Plagas.</li> </ul>																										
<b>Obligación Esenciales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspersión de plaguicidas</li> <li>▪ Realizar nebulización de cultivo</li> <li>▪ Tronqueado de plaguicidas</li> <li>▪ Desinfección de estructuras</li> <li>▪ Eliminación de plantas enfermas</li> <li>▪ Mantenimiento del sistema de trampeo</li> <li>▪ Mantenimiento y calibración de equipo</li> <li>▪ Utilización y cuidado de equipo de protección personal</li> </ul>																										
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber leer y escribir</li> <li>▪ Condiciones de salud adecuadas</li> </ul>																										
<b>Habilidades y competencias deseables</b> <table border="1" data-bbox="310 1199 1406 1360"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Habilidades</th> <th>Aptitudes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de sustancias peligrosas</td> <td>Capacidad de seguir instrucciones</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Trabajo en equipo</td> <td>Honestidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Puntualidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Prudencia</td> </tr> </tbody> </table>			Conocimientos	Habilidades	Aptitudes	Manejo de sustancias peligrosas	Capacidad de seguir instrucciones	Responsabilidad		Trabajo en equipo	Honestidad			Puntualidad			Prudencia									
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes																								
Manejo de sustancias peligrosas	Capacidad de seguir instrucciones	Responsabilidad																								
	Trabajo en equipo	Honestidad																								
		Puntualidad																								
		Prudencia																								
<b>Actividades diarias y/o semanales</b> <table border="1" data-bbox="331 1451 1385 1776"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Actividades</th> <th>% de tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Aspersión de plaguicidas</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Nebulización</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Tronqueado de plaguicidas</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Desinfección de estructuras</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Eliminación de plantas enfermas</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Mantenimiento del sistema de trampeo</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td><b>Total 100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			No.	Actividades	% de tiempo	1	Aspersión de plaguicidas	20%	2	Nebulización	20%	3	Tronqueado de plaguicidas	15%	4	Desinfección de estructuras	15%	5	Eliminación de plantas enfermas	15%	6	Mantenimiento del sistema de trampeo	15%			<b>Total 100%</b>
No.	Actividades	% de tiempo																								
1	Aspersión de plaguicidas	20%																								
2	Nebulización	20%																								
3	Tronqueado de plaguicidas	15%																								
4	Desinfección de estructuras	15%																								
5	Eliminación de plantas enfermas	15%																								
6	Mantenimiento del sistema de trampeo	15%																								
		<b>Total 100%</b>																								
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____																								

	<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si _____ No <u>X</u>	<b>Área:</b> Operativa																		
<b>Puesto:</b> Fisiólogo	<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> NINGUNA																		
<b>Personal bajo su cargo:</b> NINGUNO		<b>Reporta a:</b> Encargado de MIP																		
<b>Descripción General</b> El fisiólogo es el encargado de medir y evaluar el crecimiento, desarrollo y polinización de la plantación, así como también de realizar el monitoreo de trampas para roedores de manera constante asegurando que el cultivo cumpla con los estándares de cantidad y calidad en cada fase del proceso de producción.																				
<b>Objetivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medir la fisiología de la planta</li> <li>▪ Realizar monitoreos de trampas y cloración de agua</li> </ul>																				
<b>Obligación Esenciales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectuar medidas de fisiología</li> <li>▪ Determinar porcentaje y nivel de polinización</li> <li>▪ Revisión de cajas de clima</li> <li>▪ Monitorear trampas</li> <li>▪ Monitoreo de plagas y enfermedades en planta</li> <li>▪ Monitoreo de roedores</li> <li>▪ Contabilizar número de racimos puesto y número de racimo cosechado</li> </ul>																				
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perito agrónomo</li> <li>▪ Saber leer y escribir</li> <li>▪ Experiencia mínima de 2 años en manejo de cultivos</li> </ul>																				
<b>Habilidades y competencias deseables</b> <table border="1" data-bbox="310 1283 1406 1482"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Habilidades</th> <th>Aptitudes y valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buenas prácticas agrícolas</td> <td>Trabajo en equipo</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>Medidas de conversión</td> <td>Interpretación y transmisión de datos</td> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Habilidad numérica</td> <td>Exactitud y precisión</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Amabilidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Compromiso</td> </tr> </tbody> </table>			Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores	Buenas prácticas agrícolas	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Medidas de conversión	Interpretación y transmisión de datos	Iniciativa		Habilidad numérica	Exactitud y precisión			Amabilidad			Compromiso
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores																		
Buenas prácticas agrícolas	Trabajo en equipo	Responsabilidad																		
Medidas de conversión	Interpretación y transmisión de datos	Iniciativa																		
	Habilidad numérica	Exactitud y precisión																		
		Amabilidad																		
		Compromiso																		
<b>Actividades diarias y/o semanales</b> <table border="1" data-bbox="331 1566 1385 1776"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Actividades</th> <th>% de tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Actividades fisiológicas</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Evaluación de polinización</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Monitoreo de trampas, monitoreo de roedores, plagas y enfermedades</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td><b>Total 100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			No.	Actividades	% de tiempo	1	Actividades fisiológicas	45%	2	Evaluación de polinización	30%	3	Monitoreo de trampas, monitoreo de roedores, plagas y enfermedades	25%			<b>Total 100%</b>			
No.	Actividades	% de tiempo																		
1	Actividades fisiológicas	45%																		
2	Evaluación de polinización	30%																		
3	Monitoreo de trampas, monitoreo de roedores, plagas y enfermedades	25%																		
		<b>Total 100%</b>																		
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____																		

	<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si _____ No <u>X</u>	<b>Área:</b> Operativa																		
<b>Puesto:</b> Asistente de riego	<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> NINGUNA																		
<b>Personal bajo su cargo:</b> NINGUNO		<b>Reporta a:</b> Encargado de MIP																		
<b>Descripción General</b> El asistente de riego es el encargado de medir, controlar y evaluar el riego destinado a cada invernadero en las cantidades de cloración y presión dirigida al cultivo.																				
<b>Objetivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar mediciones de riego y drenaje</li> <li>▪ Realizar monitoreos de cloración de agua</li> </ul>																				
<b>Obligación Esenciales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medir de datos de riego y drenaje: ph, conducción eléctrica, volumen, porcentaje de drenaje, homogeneidad y curvas de drenaje</li> <li>▪ Revisión de cajas de clima</li> <li>▪ Verificación del buen estado de los equipos de hidroponía</li> <li>▪ Monitoreo de cloración de agua de riego y agua potable en fincas</li> </ul>																				
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios a nivel medio en agronomía o carrera afín</li> <li>▪ Experiencia en sistemas hidropónicos</li> </ul>																				
<b>Habilidades y competencias deseables</b> <table border="1" data-bbox="306 1146 1406 1413"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Habilidades</th> <th>Aptitudes y valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos en mediciones caudales</td> <td>Habilidad numérica</td> <td>Exactitud</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento en sistemas de riego</td> <td>Interpretación y transmisión de datos</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento en medidas de conversión</td> <td>Capacidad para ser dirigido</td> <td>Precisión</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores	Conocimientos en mediciones caudales	Habilidad numérica	Exactitud	Conocimiento en sistemas de riego	Interpretación y transmisión de datos	Responsabilidad	Conocimiento en medidas de conversión	Capacidad para ser dirigido	Precisión			Trabajo en equipo			
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores																		
Conocimientos en mediciones caudales	Habilidad numérica	Exactitud																		
Conocimiento en sistemas de riego	Interpretación y transmisión de datos	Responsabilidad																		
Conocimiento en medidas de conversión	Capacidad para ser dirigido	Precisión																		
		Trabajo en equipo																		
<b>Actividades diarias y/o semanales</b> <table border="1" data-bbox="329 1493 1385 1703"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Actividades</th> <th>% de tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Medición de riego, ph, caudal y porcentaje de drenaje</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Verificar el buen estado de equipos hidropónicos</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Monitoreo de cloración de riego y agua potable</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td><b>Total 100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			No.	Actividades	% de tiempo	1	Medición de riego, ph, caudal y porcentaje de drenaje	55%	2	Verificar el buen estado de equipos hidropónicos	10%	3	Monitoreo de cloración de riego y agua potable	35%			<b>Total 100%</b>			
No.	Actividades	% de tiempo																		
1	Medición de riego, ph, caudal y porcentaje de drenaje	55%																		
2	Verificar el buen estado de equipos hidropónicos	10%																		
3	Monitoreo de cloración de riego y agua potable	35%																		
		<b>Total 100%</b>																		
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____																		

	<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si <u> X </u> No <u>    </u>	<b>Área:</b> Operativa																					
<b>Puesto:</b> Caporal de campo	<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> NINGUNA																					
<b>Personal bajo su cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peones y cosechadores agrícolas</li> </ul>	<b>Reporta a:</b> Encargado de MIP																						
<b>Descripción General</b> El caporal es el encargado de supervisar las actividades realizadas por los peones y cosechadores agrícolas velando por la eficacia y eficiencia de las labores culturales y el buen estado de los equipos del trabajo.																							
<b>Objetivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar la eficacia, eficiencia y calidad de las labores culturales</li> <li>▪ Verificar el buen funcionamiento del equipo y herramientas asignadas a cada invernadero</li> </ul>																							
<b>Obligación Esenciales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar que el personal ejecute las labores culturales en el período de tiempo establecido</li> <li>▪ Velar porque los peones agrícolas cumplan con la norma de inocuidad y calidad establecidas</li> <li>▪ Velar porque los equipos y herramientas reciban el mantenimiento adecuado en el período de tiempo establecido.</li> </ul>																							
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios de nivel diversificado.</li> <li>▪ Experiencia en sistemas hidropónicos</li> <li>▪ Capacidad para dirigir a un equipo de trabajo</li> <li>▪ Dominio de palabra</li> </ul>																							
<b>Habilidades y competencias deseables</b> <table border="1" data-bbox="306 1157 1406 1388"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Habilidades</th> <th>Aptitudes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Labores culturales</td> <td>Cumplimiento de metas</td> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td>Manejo de personal</td> <td>Respuesta oportuna</td> <td>Puntualidad</td> </tr> <tr> <td>BPA's y BPH</td> <td>Liderazgo</td> <td>Actitud positiva</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Relaciones interpersonales</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Pro actividad</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Trabajo en equipo</td> </tr> </tbody> </table>			Conocimientos	Habilidades	Aptitudes	Labores culturales	Cumplimiento de metas	Iniciativa	Manejo de personal	Respuesta oportuna	Puntualidad	BPA's y BPH	Liderazgo	Actitud positiva		Relaciones interpersonales	Responsabilidad			Pro actividad			Trabajo en equipo
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes																					
Labores culturales	Cumplimiento de metas	Iniciativa																					
Manejo de personal	Respuesta oportuna	Puntualidad																					
BPA's y BPH	Liderazgo	Actitud positiva																					
	Relaciones interpersonales	Responsabilidad																					
		Pro actividad																					
		Trabajo en equipo																					
<b>Actividades diarias y/o semanales</b> <table border="1" data-bbox="329 1486 1385 1703"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Actividades</th> <th>% de tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Evaluación de avances y eficiencia en labores</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Velar por el cumplimiento de las BPA's</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Velar por el buen funcionamiento de equipos herramientas</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td><b>Total 100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			No.	Actividades	% de tiempo	1	Evaluación de avances y eficiencia en labores	60%	2	Velar por el cumplimiento de las BPA's	30%	3	Velar por el buen funcionamiento de equipos herramientas	10%			<b>Total 100%</b>						
No.	Actividades	% de tiempo																					
1	Evaluación de avances y eficiencia en labores	60%																					
2	Velar por el cumplimiento de las BPA's	30%																					
3	Velar por el buen funcionamiento de equipos herramientas	10%																					
		<b>Total 100%</b>																					
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____																					

	<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si _____ No <u>X</u>	<b>Área:</b> Operativa															
<b>Puesto:</b> Peón y cosechador agrícola	<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> NINGUNA															
<b>Personal bajo su cargo:</b> NINGUNO		<b>Reporta a:</b> Encargado de MIP															
<b>Descripción General</b> El peón y cosechador es el encargado de realizar todas las labores culturales de plantación y la cosecha del cultivo en el punto óptimo que las buenas prácticas de manufactura establecen.																	
<b>Objetivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar y mantener al día las labores culturales que necesita la plantación.</li> <li>▪ Cosechar un fruto inocuo, libre de plagas y daños mecánicos.</li> </ul>																	
<b>Obligación Esenciales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparación de invernaderos para nuevo ciclo de producción</li> <li>▪ Trasplante</li> <li>▪ Deshoje</li> <li>▪ Raleo de frutos</li> <li>▪ Saneo de tallos</li> <li>▪ Colocación de ganchos y clips</li> <li>▪ Quitar clips y sogas</li> <li>▪ Desflore</li> <li>▪ Bajado de la planta</li> <li>▪ Limpieza del área de trabajo</li> <li>▪ Cosecha</li> </ul>																	
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia en actividades de producción y cosecha</li> </ul>																	
<b>Habilidades y competencias deseables</b>																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Habilidades</th> <th>Aptitudes y valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BPM's</td> <td>Físicas</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>Higiene e inocuidad</td> <td>Habilidad numérica</td> <td>Constancia</td> </tr> <tr> <td>Labores culturales</td> <td></td> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Puntualidad</td> </tr> </tbody> </table>			Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores	BPM's	Físicas	Responsabilidad	Higiene e inocuidad	Habilidad numérica	Constancia	Labores culturales		Iniciativa			Puntualidad
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes y valores															
BPM's	Físicas	Responsabilidad															
Higiene e inocuidad	Habilidad numérica	Constancia															
Labores culturales		Iniciativa															
		Puntualidad															
<b>Actividades diarias y/o semanales</b>																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Actividades</th> <th>% de tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Labores culturales</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Limpieza</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cosecha</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td><b>Total 100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			No.	Actividades	% de tiempo	1	Labores culturales	70%	2	Limpieza	10%	3	Cosecha	20%			<b>Total 100%</b>
No.	Actividades	% de tiempo															
1	Labores culturales	70%															
2	Limpieza	10%															
3	Cosecha	20%															
		<b>Total 100%</b>															
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____															

	<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si _____ No <u>X</u>	<b>Área:</b> Operativa																		
<b>Puesto:</b> Guardia de Seguridad	<b>Horario: (rotativo)</b> Lunes a Domingo: 24 x 24 hrs. Ingreso 7:00 am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> NINGUNA																		
<b>Personal bajo su cargo:</b> NINGUNO		<b>Reporta a:</b> Jefe de Control de Calidad																		
<b>Descripción General</b> Es el encargado de velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas en la empresa, asegurando la el resguardo del equipo, herramienta, maquinaria e instalaciones.																				
<b>Objetivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Velar por la seguridad de las instalaciones de la empresa</li> <li>▪ Restringir al acceso a las instalaciones priorizando en todo momento el resguardo del recurso humano.</li> </ul>																				
<b>Obligación Esenciales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar rondas en los alrededores de las instalaciones</li> <li>▪ Registrar el ingreso y egreso de empleados y visitantes a las instalaciones</li> <li>▪ Reportar cualquier acontecimiento sospechoso que coloque en posición de riesgo al personal o las instalaciones.</li> <li>▪ Realizar revisiones a vehículos y contenedores que ingresen a las instalaciones.</li> </ul>																				
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber leer y escribir</li> <li>▪ Experiencia en manejo de armas de fuego</li> </ul>																				
<b>Habilidades y competencias deseables</b> <table border="1" data-bbox="306 1230 1406 1425"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Habilidades</th> <th>Aptitudes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de armas de fuego</td> <td>Observador</td> <td>Puntualidad</td> </tr> <tr> <td>Saber leer y escribir</td> <td>Intuitivo</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Determinación</td> <td>Honestidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Prudencia</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Autocontrol</td> </tr> </tbody> </table>			Conocimientos	Habilidades	Aptitudes	Manejo de armas de fuego	Observador	Puntualidad	Saber leer y escribir	Intuitivo	Responsabilidad		Determinación	Honestidad			Prudencia			Autocontrol
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes																		
Manejo de armas de fuego	Observador	Puntualidad																		
Saber leer y escribir	Intuitivo	Responsabilidad																		
	Determinación	Honestidad																		
		Prudencia																		
		Autocontrol																		
<b>Actividades diarias y/o semanales</b> <table border="1" data-bbox="329 1528 1385 1780"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Actividades</th> <th>% de tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Rondas en los alrededores de las instalaciones</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Revisión de ingreso y egreso de empleados</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Recepción de visitas, proveedores y subcontratistas</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Revisión de contenedores y vehículos</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td><b>Total 100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			No.	Actividades	% de tiempo	1	Rondas en los alrededores de las instalaciones	40%	2	Revisión de ingreso y egreso de empleados	30%	3	Recepción de visitas, proveedores y subcontratistas	15%	4	Revisión de contenedores y vehículos	15%			<b>Total 100%</b>
No.	Actividades	% de tiempo																		
1	Rondas en los alrededores de las instalaciones	40%																		
2	Revisión de ingreso y egreso de empleados	30%																		
3	Recepción de visitas, proveedores y subcontratistas	15%																		
4	Revisión de contenedores y vehículos	15%																		
		<b>Total 100%</b>																		
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____																		

	<b>Líder del equipo de trabajo</b> Si _____ No <u>X</u>	<b>Área:</b> Operativa															
<b>Puesto:</b> Encargada de Limpieza y Lavandería	<b>Horario:</b> Lunes a viernes: 6:30am a 15:30pm Sábado: 6:00 a 10:00am	<b>Frecuencia para viajar al interior:</b> NINGUNA															
<b>Personal bajo su cargo:</b> NINGUNO		<b>Reporta a:</b> Encargado de MIP															
<b>Descripción General</b> La persona encargada de limpieza y lavandería se encarga de velar por la limpieza de las áreas de trabajo administrativas y operativas. Provee al personal operativo del equipo de protección personal esterilizado para el cumplimiento de las buenas prácticas de higiene y manejo del cultivo.																	
<b>Objetivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar actividades de limpieza general en áreas administrativas y operativas en cumplimiento a la política de higiene industrial.</li> <li>▪ Velar por la dotación de batas limpias y esterilizadas al personal que tenga contacto directo con la producción en cumplimiento a las buenas prácticas de manufactura.</li> </ul>																	
<b>Obligación Esenciales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limpieza de áreas administrativas, operativas y áreas comunes</li> <li>▪ Limpieza de áreas verde</li> <li>▪ Realizar procesos de lavandería</li> <li>▪ Realizar procesos de desinfección de batas</li> <li>▪ Recolección de basura general</li> </ul>																	
<b>Requisitos mínimos y especificaciones para el desempeño del cargo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudios mínimos</li> <li>▪ Experiencia en área de lavandería</li> </ul>																	
<b>Habilidades y competencias deseables</b> <table border="1" data-bbox="306 1268 1406 1398"> <thead> <tr> <th>Conocimientos</th> <th>Habilidades</th> <th>Aptitudes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Limpieza y lavandería</td> <td>Destreza en manos</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Coordinación</td> <td>Puntualidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Iniciativa</td> </tr> </tbody> </table>			Conocimientos	Habilidades	Aptitudes	Limpieza y lavandería	Destreza en manos	Responsabilidad		Coordinación	Puntualidad			Iniciativa			
Conocimientos	Habilidades	Aptitudes															
Limpieza y lavandería	Destreza en manos	Responsabilidad															
	Coordinación	Puntualidad															
		Iniciativa															
<b>Actividades diarias y/o semanales</b> <table border="1" data-bbox="329 1545 1385 1755"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Actividades</th> <th>% de tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Limpieza e inocuidad en áreas</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Lavado y resguardo de batas</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Recolección de basura general</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td><b>Total 100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			No.	Actividades	% de tiempo	1	Limpieza e inocuidad en áreas	65%	2	Lavado y resguardo de batas	30%	3	Recolección de basura general	5%			<b>Total 100%</b>
No.	Actividades	% de tiempo															
1	Limpieza e inocuidad en áreas	65%															
2	Lavado y resguardo de batas	30%															
3	Recolección de basura general	5%															
		<b>Total 100%</b>															
<b>Aprobado por:</b> _____		<b>Fecha de Actualización:</b> _____															

### 1.8. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

La funcionalidad, impacto y empoderamiento del Manual de Funciones Administrativas y Operativas por parte de los colaboradores puede ser objeto de evaluación cuyos resultados permitan determinar el éxito de su implementación.

A continuación, se describe el modelo de evaluación de la herramienta administrativa, cuyo diseño simple y preciso puede ser de fácil comprensión para los colaboradores de las distintas áreas y niveles jerárquicos.

	<b>Manual de Funciones Administrativas y Operativas</b>	<b>Fecha:</b>
<b>MEDICIÓN DE RESULTADOS</b>		
<b>Nombre del puesto que ocupa:</b>		<b>Área:</b>
<b>Nombre del jefe inmediato:</b>		
¿Sabe si existe en la empresa un Manual de Funciones Administrativas y Operativas?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Se ha asesorado del Manual para la ejecución de sus funciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿El Manual es entendible?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿El Manual describe las funciones que usted realiza en la actualidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Mencione las funciones básicas de su puesto:</b>		



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ



San Miguel Chicaj, Baja Verapaz, 16 de octubre de 2017.

Licenciada  
Gabriela Dolores Jerónimo Bautista  
Coordinadora de Trabajos de Graduación  
Carrera de Administración de Empresas  
Centro Universitario de Baja Verapaz -CUNBAV-

Estimada Licenciada:

Atentamente me dirijo a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que he concluido con la revisión de forma y fondo del trabajo de graduación con título **“MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS PARA PLANTACIONES SANTA CLARA S.A.”**

Que presentó: **ZULMA CECILIA LAJ ALCÓN**

En mi calidad de revisor y asesor de dicho trabajo, me permito hacer de su conocimiento que el mismo se realizó cumpliendo con los requerimientos académicos que la Universidad establece. Por tal razón me permito emitir un **DICTAMEN FAVORABLE** de dicho trabajo, se le traslada un ejemplar en físico y electrónico para los efectos consiguientes.

Certifico que el trabajo arriba citado, NO posee transcripciones de otros documentos que aparecen en internet.

Sin otro particular, me despido.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



Lic. MSc. Juan Alberto Calán Vásquez  
Revisor y Asesor



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ



San Miguel Chicaj, Baja Verapaz, 15 de agosto de 2018

Lic. Benjamín Ascencio Veliz  
Coordinador de Carrera de  
Administración de Empresas  
Centro Universitario de Baja Verapaz –CUNBAV-

Estimado Licenciado:

Atentamente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que el trabajo de graduación con título **“MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS PARA PLANTACIONES SANTA CLARA, S.A.”**, fue presentado a la Comisión Revisora de Trabajos de Graduación, cumpliendo con el procedimiento establecido por el Centro Universitario de Baja Verapaz –CUNBAV-.

Que presentó: **ZULMA CECILIA LAJ ALCÓN**

Dicho trabajo de graduación ha cumplido con los requisitos normados por el Consejo del Centro Universitario. En mi calidad de Coordinadora de la Comisión Revisora, me permito emitir un **DICTAMEN FAVORABLE** de dicho trabajo, se le traslada un ejemplar en físico y electrónico para los efectos consiguientes.

Sin otro particular, me despido

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gabriela" followed by a stylized flourish.

Licenciada Gabriela Dolores Jerónimo Bautista  
Coordinadora de Comisión Revisora  
de Trabajos de Graduación



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ



San Miguel Chicaj, Baja Verapaz, 04 de febrero de 2019.

Ingeniero  
Elmer Ronaldo Juárez Chavarría  
Coordinador Académico  
Centro Universitario de Baja Verapaz –CUNBAV-

**Estimado Ingeniero:**

Atentamente me dirijo a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que he concluido con la revisión del trabajo de graduación titulado **“MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS PARA PLANTACIONES SANTA CLARA, S.A.”**.

Que presentó: **ZULMA CECILIA LAJ ALCÓN**

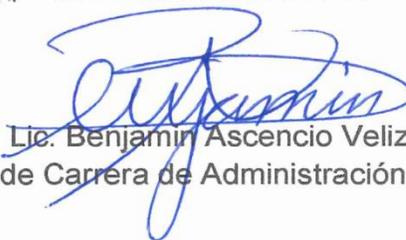
En mi calidad de Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas, me permito hacer de su conocimiento que se realizó la revisión al documento, cumpliendo con los requerimientos académicos que la Universidad establece. Por tal razón me permito emitir un **DICTAMEN FAVORABLE** de dicho trabajo, por lo cual le traslado un ejemplar en físico y electrónico para los efectos consiguientes al proceso.

Certifico que el trabajo arriba citado, **NO** posee transcripciones de otros documentos que aparezcan en internet.

Sin otro particular, me despido.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



Lic. Benjamin Ascencio Veliz  
Coordinador de Carrera de Administración de Empresas





**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ  
-CUNBAV-**

**ORGANISMO  
COORDINACIÓN  
ACADÉMICA**

San Miguel Chicaj B.V. 26 de abril de 2019.

Licenciado  
Julio Amilcar Ismalej Argueta  
Director y Presidente del Consejo Directivo  
Centro Universitario de Baja Verapaz  
CUNBAV

Licenciado Ismalej:

Para su conocimiento y efectos pertinentes, le transcribo el Punto OCTAVO, inciso 8.3, del Acta No. 03-2019, de sesión ordinaria celebrada por el Organismo de Coordinación Académica del Centro Universitario de Baja Verapaz -CUNBAV-, el día miércoles veinticuatro de abril del año dos mil diecinueve, que literalmente dice:

“OCTAVO: ASUNTOS ESTUDIANTILES: -----

8.3 CONOCIMIENTO Y PROPUESTA DE GRADUACIÓN DE LA ESTUDIANTE ZULMA CECILIA LAJ ALCÓN, REGISTRO ACADÉMICO 201047112, CUI 1795457361501 DE LA CARRERA DE LICENTUATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.-----

Se tiene a la vista el Trabajo de Graduación del estudiante Zulma Cecilia Laj Alcón, Registro Estudiantil 201047112, CUI 1795457361501 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, quien cumplió con todo el proceso requerido, contando con la respectiva orden de impresión por parte del señor Director del CUNBAV. A este respecto se determina que la estudiante está preparada para someterse al Examen Público y realizar su graduación y para estos efectos se propone como fecha el día jueves treinta de mayo dos mil diecinueve (30/05/2019), a partir de las diecisiete (17:00) horas en el Salón de Usos Múltiples del Centro Universitario de Baja Verapaz -CUNBAV-, debiéndose trasladar la propuesta al Consejo Directivo para su aprobación final. Después de una amplia deliberación al respecto el organismo de Coordinación Académica del Centro Universitario de Baja Verapaz-CUNBAV-, ACUERDA: **Aprobar en primera instancia el examen público y Acto de Graduación de Zulma Cecilia Laj Alcón, Registro Estudiantil 201047112, CUI 1795457361501 de la carrera de Licenciatura**



**CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ  
-CUNBAV-**

**ORGANISMO  
COORDINACIÓN  
ACADÉMICA**

en Administración de Empresas, para el jueves treinta de mayo dos mil diecinueve (30/05/2019), a partir de las diecisiete (17:00) horas en el Salón de Usos Múltiples del Centro Universitario de Baja Verapaz – CUNBAV-. 2) Trasladar la propuesta al organismo de Consejo Directivo para su aprobación final y la designación de los profesionales que conformaran el tribunal examinador.”

Sin otro particular aprovecho la oportunidad para suscribir la presente.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Ing. Elmer Ronaldo Juárez Chavarría  
Planificador y Coordinador Académico





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ



El Director del Centro Universitario de Baja Verapaz de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación del Informe de Graduación de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la estudiante **Zulma Cecilia Laj Alcón**, por parte de la Comisión de trabajos de Graduación, **AUTORIZA**.

**“IMPRIMASE”**

*“Id y Enseñad a Todos”*

A blue ink handwritten signature is written over a circular official stamp. The stamp contains the text "UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", "CENTRO UNIVERSITARIO DE BAJA VERAPAZ", and "DIRECTOR".

Lic. Julio Amílcar Ismalej Argueta  
DIRECTOR

