

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"PLANEACIÓN Y CONTROL EN UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA DE MELÓN DEL
MUNICIPIO DE ZACAPA"**
TESIS DE GRADO

ARGENÍS ABIDAN DÍAZ Y DÍAZ
CARNET 22190-06

ZACAPA, MAYO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"PLANEACIÓN Y CONTROL EN UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA DE MELÓN DEL
MUNICIPIO DE ZACAPA"**

TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR
ARGENÍS ABIDAN DÍAZ Y DÍAZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

**ZACAPA, MAYO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA:	MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA:	MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO:	MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. MARCO TULLIO VENTURA CORDON

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ELBY MARIA CASASOLA CHACON
LIC. LUIS FERNANDO SALGUERO VARGAS
LIC. MARIA REBECA PEREZ PALACIOS

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante ARGENÍS ABIDAN DÍAZ Y DÍAZ, Carnet 22190-06 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 012-2015 de fecha 15 de enero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PLANEACIÓN Y CONTROL EN UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA DE MELÓN DEL MUNICIPIO DE ZACAPA"

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de mayo del año 2015.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Guatemala, 26 de Abril de 2014

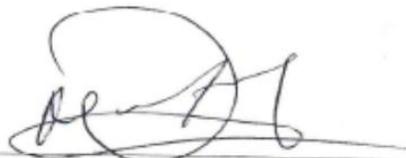
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Por este medio someto a su consideración la tesis elaborada por el estudiante ARGENIS ABIDAN DÍAZ Y DÍAZ, carné No. 22190-06, previo a optar el título de Administración de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

La investigación que he tenido la oportunidad de asesorar se titula "PLANEACIÓN Y CONTROL EN UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA DE MELÓN DE ZACAPA", la cual a mi criterio profesional cumple con los requisitos fijados por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por lo que doy por aprobado, solicitando la continuación del proceso de tesis.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Marco Tulio Ventura Cordón
Licenciado en Administración de Empresas
Asesor de Tesis

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por ser mi fuente de sabiduría y mantener a mis padres, a mi persona y demás familia con vida, para gozar de mi éxito profesional.

A MI ASESOR DE TESIS

Lic. Marco Tulio Ventura. Por brindarme sus conocimientos, consejos y por la dedicación que tuvo en todo el proceso de asesoramiento para la realización de este proyecto.

Al Lic. Marvin Ventura. Por el apoyo que siempre me brindo, por sus comentarios y por el tiempo que dedico para revisar este proyecto y darme sus puntos de vista.

A LOS GERENTES Y COLABORADORES DE LA EMPRESA AGROEXPORTADORA DE MELÓN, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ZACAPA.

Por haberme proporcionado la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

A LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

Por su excelencia académica.

DEDICATORIA

A MI PADRE CELESTIAL

Por concederme paciencia, comprensión y sabiduría para poder alcanzar mi meta.

A MIS PADRES

Miguel Ángel Díaz Gómez y María Margarita Díaz Herrera, porque sin su apoyo no hubiera sido posible hacer realidad mi sueño. Les dedico este triunfo, puesto que para mí son los mejores padres que puedan existir en el universo.

A MIS HERMANOS

Porque fueron los que confiaron en mí desde pequeño y me apoyaron en todas formas y momentos. Por el amor y respeto que me han brindado durante toda mi vida y para enseñarles que uno puede alcanzar lo que se propone.

A MI NOVIA

Mariela Hernández, mi futura esposa, quien ha compartido mis penas, alegrías y triunfos y que este sirva como inspiración y desafío para sus estudios.

A MI FAMILIA

Por manifestar el aprecio que tienen hacia mi persona.

A MIS PRIMOS Y SOBRINOS

Que mi esfuerzo sea un ejemplo, para que luchen por alcanzar lo que se propongan y no desvanezcan ante las adversidades que se les presenten en el camino de éxito.

A MIS MAESTROS

Por compartir sus conocimientos con mi persona.

A MIS AMIGOS

Por la amistad que nos une y la alegría que les da por haber alcanzado mi sueño.

RESUMEN

La industria agrícola exportadora es muy conocida a nivel nacional e internacional; en la actualidad estas empresas generan un alto volumen de producción y consecuentemente generan empleo para mano de obra calificada y no calificada, esta empresa se encuentra ubicada en el municipio de Zacapa.

Esta investigación es de tipo descriptiva, la cual se realizó en la agroexportadora de este lugar, con el objeto de conocer su operación, ubicación, características y necesidades. Por ello se llevó a cabo un estudio sobre la forma que relacionan la planeación y control en sus operaciones. La metodología empleada consistió en dos cuestionarios aplicados a los 4 gerentes y 12 jefes de departamentos de una población total de 94 Sujetos; eligiendo 16 sujetos aplicando un tipo de muestreo no probabilístico, tomando en cuenta el cargo que desempeñan y su función en el proceso estudiado

Los resultados muestran que en la empresa se llevan a cabo el proceso de planeación, en virtud que se cuenta con visión, misión, objetivos y metas definidas por escrito pero no son mostrados o publicados a los empleados. Las políticas y estrategias están virtualmente pero no definidas por escrito en algún documento. La empresa implementa controles en todas sus actividades para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Derivado de lo anterior se recomienda, publicar la visión, misión, objetivos y metas en áreas específicas de la empresa para que todo el personal tenga un claro conocimiento de la razón de ser del negocio y lo que se espera lograr a futuro. Plasmar en un documento escrito las políticas y estrategias y comunicarlas a los empleados de todos los niveles para que estén socializados y contribuyan a la consecución de las mismas.

Que en la empresa se siga implementando los controles en todas las actividades, ya que facilitan la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa; y la aplicación de medidas correctivas para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN.	1
I. MARCO REFERENCIAL.	2
1.1 Marco Contextual.	2
1.1.1 Antecedentes.	2
1.1.2 Situación actual	5
1.1.3 Descripción del sector melonero de Zacapa.	6
1.1.4 Situación actual de la empresa Agroexportadora de Melón en Zacapa.	8
1.1.5 Importancia y relevancia de la industria para el país.	9
1.2 Marco teórico.	10
1.2.1 Administración.	10
1.2.2 Proceso administrativo.	10
1.2.3 Planeación.	12
a) Importancia de la planeación.	13
b) Formas de planeación.	13
c) Clasificación de los planes	14
d) Elementos de la planeación.	17
1.2.4 Control.	28
a) Importancia del control.	29
b) Tipos de control.	30
c) Áreas de control.	31
d) Técnicas de control	34
e) Relación entre planeación y control.	41
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	43
2.1 Objetivos.	44
2.1.1 Objetivo general	44
2.1.2 Objetivos específicos.	44
2.2 Elementos de estudio	45
2.2.1 Planeación.	45
a) Definición Conceptual	45
b) Definición Operacional	45
c) Indicadores.	45
2.2.2 Control	46
a) Definición Conceptual.	46
b) Definición Operacional	46
c) Indicadores.	46
2.3 Alcances y limitaciones.	47
2.4 Aporte.	47

III. MÉTODO.....	48
3.1 Sujetos.....	48
3.1.1 Sujeto 1 gerente general.....	48
3.1.2 Sujeto 2 gerentes de nivel medio.....	48
3.2 Población y muestra.....	49
3.3 Instrumento.....	50
3.3.1 Cuestionario dirigido a gerentes.....	50
3.3.2 Cuestionario dirigido a colaboradores.....	50
3.4 Procedimiento.....	51
3.5 Metodología.....	52
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	53
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	122
VI. CONCLUSIONES.....	147
VII. RECOMENDACIONES.....	151
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	153
ANEXOS.....	156
Anexo 1 "Cuestionario dirigido a gerentes de área".	
Anexo 2 "Cuestionario dirigido a jefes de departamentos".	
Anexo 3 "Parámetros de medición".	
Anexo 4 "CheckList".	

"Propuesta plan de mejora para la socialización de los elementos de planeación".

i. INTRODUCCIÓN

Esta investigación surge del interés por conocer el funcionamiento de este tipo empresa por lo tanto se realizará un estudio en la agroexportadora de melón, para conocer su operación, ubicación, características y necesidades y presentar propuestas de acción e información, que sirva de base para construir políticas y programas. Por ello se llevó a cabo un estudio sobre la forma que relacionan la planeación y control en sus operaciones.

Para que toda organización pueda visualizar y alcanzar el futuro que desea y contar con los elementos necesarios para competir en un mercado cada vez más exigente donde la competencia es cada vez más intensa, necesita de un proceso estructurado de planeación y su debido control para el logro de los objetivos propuestos.

Por tal razón es importante conocer y realizar una investigación en este tipo de empresa que forma parte del motor económico del departamento, por la cantidad de empleo que genera y la cantidad de divisas que ingresan al país por sus altos volúmenes de producto que exporta. Dicha empresa tiene como actividad principal la producción de frutas para exportación a EE.UU. Aunado a lo anterior, se evidencia la carencia de herramientas administrativas de control que faciliten el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Estas condiciones generan la necesidad de analizar y determinar la aplicación de funciones administrativas como planeación y control, que son base fundamental en el desarrollo operacional de las empresas en búsqueda de una mejora continua.

La presente investigación es de tipo descriptiva, para su elaboración se consultaron libros y tesis; se consideraron como sujeto de estudio gerentes y trabajadores de la empresa, en la recopilación de información se utilizó una entrevista y guía de observación estructurada tomando como objeto de análisis al personal que forma parte del desarrollo de la planeación y control en la organización. Lo cual permitirá conocer aspectos y características relevantes de cada uno de los indicadores sobre los cuales se realizará un análisis y descripción de resultados, facilitando de esta manera consignar elementos significativos en la determinación de conclusiones que a su vez dan origen a recomendaciones.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

En la presente investigación se consultaron estudios realizados acerca de la planeación y control, las investigaciones más recientes y relevantes se presentan a continuación:

PelicóJiatz (2009), en la Tesis, “Importancia de la planeación estratégica en las empresas exportadoras agrícolas del municipio de Tecpan, Guatemala” tuvo como objetivo principal, establecer la importancia de la utilización de la planeación estratégica para elevar el nivel de rentabilidad en las empresas exportadoras de productos agrícolas del Municipio de Tecpán Guatemala. Realizó una investigación descriptiva, tomó como sujetos de estudio a gerentes generales y financieros de las siete empresas agrícolas exportadoras del municipio de Tecpán.

Concluye que en las empresas exportadoras agrícolas de Tecpán aún existe desconocimiento del significado de planeación estratégica, asimismo se conoció que algunas empresas la desarrollan pero solo en la alta gerencia sin la participación de mandos medios o personal operativo, esto incide a que sean menos competitivos para alcanzar los objetivos de la empresa. Por consiguiente se determinó que evalúan la situación de la empresa de forma empírica ya que no utilizan indicadores.

Ante esta situación se sugiere que se realicen capacitaciones referentes a planeación estratégica involucrando a todos los empleados de forma directa dentro del proceso, dado que actualmente se realiza únicamente a nivel gerencial y de forma empírica esto se evidencia con la carencia de un documento escrito que recopile la planeación estratégica permitiendo el desconocimiento de los procesos que se derivan de una planeación estratégica por parte de los colaboradores de determinada entidad conllevando la separación de criterios en el logro de objetivos.

Así también se recomienda que utilicen indicadores para medir el grado de rentabilidad entre ellos se pueden mencionar los siguientes: Margen de utilidad bruta, operativa y neta; Utilidades

por acción, rendimientos sobre activos, rendimiento sobre capital entre otros. La planeación estratégica no se debe considerar únicamente sino se debe hacer uso de ella para elevar el nivel de rentabilidad.

En la tesis “Planeación y Control en las Pymes de metal mecánica”, Chávez (2004), estableció como objetivo general determinar la aplicación del proceso de planeación y control en la pequeña y mediana empresa de metalmecánica.

Realizó una investigación descriptiva, con una muestra basada en los instrumentos: encuesta y análisis de cuadro de cotejo. Concluyó que las Pymes de metalmecánica llevan a cabo el proceso de planeación y control de tipo informal y con carácter empírico, por consiguiente la falta de tácticas y programas provoca decisiones sin continuidad. Por lo cual recomendó que deben utilizarse los distintos tipos de planes antes mencionados y así mejorar el funcionamiento de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Por su parte Iturriaga Reyes (2004), en la tesis "Planeación en Empresas Exportadoras de la Planta *Ornamental Leather Leaf* (hoja de cuero)", por medio de una investigación descriptiva, propone como objetivo general determinar cómo se realiza la planeación las empresas que exportan hoja de cuero. Tomó como sujetos de estudio a los propietarios o gerentes generales, gerentes de nivel medio, supervisores de campo, encargados de realizar la planeación en estas instituciones.

Como respuesta a su pregunta de investigación, concluye que se pudo comprobar científicamente que en las empresas objeto de estudio, la planeación estratégica y operativa que se realiza es de carácter informal. Aunque poseen misión, visión, valores, objetivos y políticas pero que no son difundidos. Esto a pesar de que se tiene conciencia por parte de la mayoría de propietarios y gerentes de la relación positiva costo beneficio de implementar un sistema formal de planeación.

Efectivamente, la planeación sirve para mejorar la efectividad y eficiencia de las organizaciones, especialmente cuando se trata de compañías que prestan servicios tan importantes y críticos como lo son los servicios médicos.

Finalmente León Gutiérrez (2003), en la tesis “La planeación y su relación en la toma de decisiones de las empresas que se dedican a la comercialización de productos y equipos odontológicos”, tuvo como objetivo principal determinar la relación de la planeación y la toma de decisiones en las empresas que se dedican a la comercialización de productos y equipos odontológicos de la ciudad de Guatemala. Los métodos utilizados para la recolección de datos fueron cuestionarios.

Concluye en que los gerentes de estas compañías mantienen una estrecha relación entre la planeación y la toma de decisiones. Así mismo, recomienda que es conveniente que estas empresas establezcan planes como procedimientos y programas para hacer una mejor utilización de los recursos, también que se dé a conocer al personal la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas y las reglas, para que los colaboradores puedan involucrarse y participar de forma activa en su implementación.

En efecto, en toda organización es importante realizar planes tanto a nivel estratégico como a nivel funcional y dar a conocer a los colaboradores lo que se espera de ellos para que se pueda formar un verdadero equipo de trabajo.

Para el efecto, se sugiere apoyarse con asesoría externa, para realizar diagnósticos en las empresas e identificar todas aquellas oportunidades de mejora dentro de las mismas, como podrían ser: en la aplicación del proceso administrativo, en la estructura de la organización, en la definición de puestos y funciones, en el sistema presupuestario, en las formas de mercadear, en los programas de desarrollo y capacitación del recurso humano, en los procesos internos, en la tecnología de la que disponen, y además en los sistemas de información con los que se cuenta, entre otros.

1.1.2 Situación actual

a) Municipio del departamento de Zacapa

El departamento de Zacapa se sitúa al noroeste de Guatemala en la zona llamada oriental, limitada al norte con los departamentos de Alta Verapaz e Izabal, al este con Izabal y la República de Honduras, al sur con los departamentos de Chiquimula y Jalapa, y al oeste con el departamento de El Progreso. Se ubica a una distancia de 146 Km, con la ciudad capital y entre las principales vías de comunicación están la carretera interoceánica CA9 la CA10 y la ruta nacional 20. (Sett, 2000).

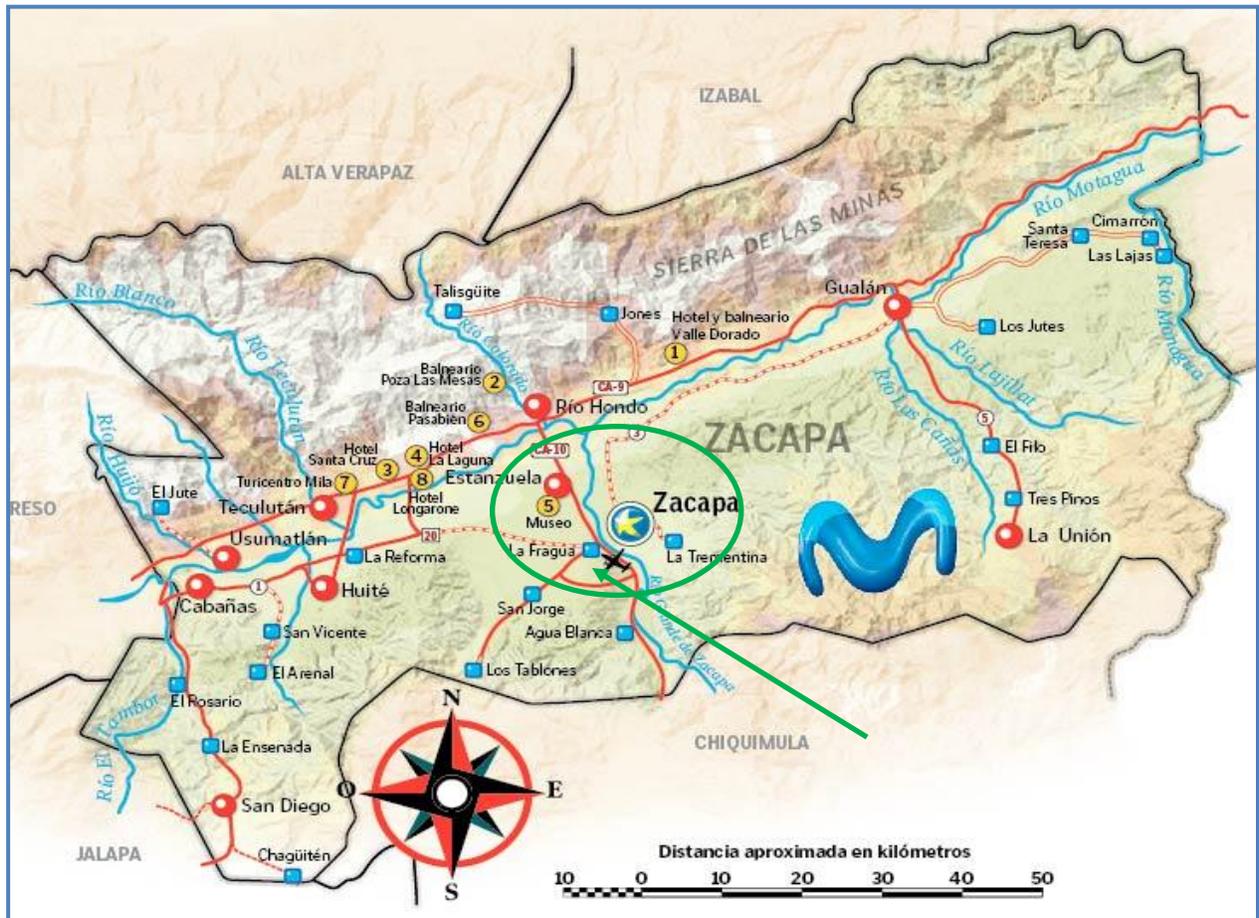
Sigue indicando Sett, que el departamento de Zacapa, se deriva de las voces náhuatl, Zacal, que significa zacate o yerba y Apan en el río, formado en vez de Atl, agua y pan “Sobre el río del Zacate” o de la Yerba, aludiendo indudablemente al río grande de Zacapa. El mismo autor indica que en 1825, Chiquimula se convirtió en Departamento, contando con siete municipios, siendo Zacapa uno de ellos.

Debido a la extensión territorial de Chiquimula, la acción de las autoridades de este entonces determinaron que era muy difícil administrar un gran territorio y decidió dividir el departamento en dos: el de Chiquimula propiamente y el de Zacapa, que tuvo como cabecera el mismo nombre; esta división se llevó a cabo por el Decreto No.31 con fecha 10 de noviembre de 1871, del Presidente de la República General Miguel García Granados.

Por último, manifiesta que actualmente Zacapa sigue siendo reconocido como el centro gravitacional del desarrollo de esta zona, por ser equidistante de los departamentos de la región. De esa cuenta cuando se inició la descentralización y desconcentración de la administración pública se designó a la ciudad como la sede de la región III, muestra de ello es el Concejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural y recientemente el traslado del Ministerio de Trabajo del departamento de Izabal a la cabecera departamental de Zacapa. Cuenta con los siguientes municipios, Zacapa, Estanzuela, Usumatlán, Teculután, Río Hondo, Gualán, La Unión, Cabañas, Huité, San Diego y San Jorge.

A continuación se presenta una figura que plasma el municipio de Zacapa, donde se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio.

Figura 1.
Mapa de Zacapa / Municipio de Zacapa



Fuente: Prensa Libre, (212). Disponible en Red <http://www.viajeguatemala.com>

1.1.3 Descripción del Sector Melonero de Zacapa

Reseña histórica sobre el surgimiento y desarrollo de las agroexportadoras, así como la llegada de estas empresas a Guatemala.

Este cultivo comenzó a producirse en el oriente del país en el año 1975; como experimentos de adaptación realizados por el Instituto Ciencia y Tecnología Agrícola –ICTA-, ubicado en La

Finca el Oasis, La Fragua Zacapa, asesorados por el doctor Douglas King, quien años más tarde trajo al inversionista David Warren, el cual fundó la primera empresa que tuvo el nombre de CAPCO, S.A. (Quán, 2006). Esta empresa era una empaedora y exportadora de melón con mercado en los Estados Unidos de Norteamérica (U.S.A.).

El señor David Warren, fue uno de los primeros inversionistas que visitó el departamento de Zacapa con la intención de producir y exportar melón a los Estados Unidos de Norteamérica. Cuando David Warren inició su empresa, los agricultores independientes le vendían sus cosechas de melón llevándolo hasta la planta empaedora. Estas personas años más tarde, debido a la complejidad de este cultivo no siguieron con la producción, entonces la empresa de nombre CAPCO, S.A. se dedicó a la producción, empaque y exportación, absorbiendo el 100% del proceso.

Este cultivo hasta el año 1992, utilizaba el sistema de riego por gravedad, pero por controles fitosanitarios, mejora de calidad, cantidad y un mejor aprovechamiento del agua, la producción se empezó a cultivar con el sistema de riego por goteo, lo que ha contribuido a que este producto sea competitivo en el comercio internacional.

Estas empresas están bajo El decreto 29/89 Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila. Teniendo como objeto lo descrito en el artículo 1, el cual señala que es promover, incentivar y desarrollar en el territorio aduanero nacional, la producción de mercancías con destino a países fuera del área centroamericana, así como regular el funcionamiento de la actividad exportadora o de maquila de las empresas dentro del marco de los regímenes de perfeccionamiento Activo o de Exportación de componente Agregado Nacional Total.

En otros términos los beneficios pueden consistir en la suspensión del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación, con inclusión del impuesto al Valor Agregado IVA sobre la materias primas, productos semielaborados, productos intermedios, materiales, envases, etiquetas necesarios para la exportación o reexportación de mercancías producidas en el país,

siempre y cuando estas empresas estén calificadas, emitiendo dicha calificación el Ministerio de Economía.

Además tienen exoneración total del impuesto sobre la Renta, de las rentas que se obtengan o provengan exclusivamente de la exportación de bienes que se hayan elaborado o ensamblado en el país y exportado fuera del área centroamericana, tal exoneración puede ser otorgada por un periodo de 10 años (artículo 12, inciso c, párrafo primero decreto 29/89). Pero no todas las empresas operan bajo dicho régimen, por no estar calificadas por el Ministerio de Economía.

1.1.4 Situación actual de la empresa Agroexportadora de Melón en Zacapa.

Se presenta la siguiente información originada de una entrevista realizada el mes de abril del año 2013, al gerente de producción de la empresa en objeto de estudio:

El producto líder de la empresa es Melón en sus diversas variedades Cantaloupe y HoneyDew y Sandía. Para venta local produce (Maíz Blanco).

De la producción total de la empresa el 90% es para exportación y el 10% para venta local, su mercado principal es el de EE.UU.

Está registrada en el Ministerio de Economía como Agroexportadora de productos agrícolas, posee su propio código exportador en AGEXPORT y VUPE, está inscrita en el padrón de importadores en la SAT. La empresa está bajo El decreto 29/89 Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, lo que la obliga a gozar de exoneración de impuestos en las importaciones de materias primas y materiales para su proceso productivo, exportaciones de productos y en algunas compras de productos locales siempre utilizados para el proceso de producción de sus productos.

Los problemas más significativos en esta industria son las condiciones climáticas, que en los últimos años han variado constantemente haciendo que llueva en plena etapa de cosechas y esta área geográfica es utilizada para el cultivo de frutas y vegetales por su clima cálido ya que ayuda

en gran parte para el crecimiento y consistencia de sus productos. Otros inconvenientes a los que está vulnerable la industria son las plagas que deterioran los cultivos y las enfermedades como (salmonella) que se pueden dar si no se tiene un proceso de higiene industrial.

1.1.5 Importancia y relevancia de la industria para el país

Es importante mencionar, que las Agro Exportadoras, benefician a Guatemala con el ingreso de divisas que adquiere el país por la exportación de altos volúmenes de producto.

También contribuye generando fuentes de trabajo para un gran número de personas del área de Zacapa de mano de obra calificada tales como: Ingenieros Agrónomos, Licenciados en Administración de Empresas, Auditores, Peritos Agrónomos, Peritos Contadores, Secretarias Bilingües, personal calificado, eficiente y experto para desempeñar las actividades más importantes en el desarrollo de sus operaciones, asimismo contrata a personal no calificado para desempeñar puestos operativos en cada temporada de producción.

1.2 Marco Teórico

A continuación se describen las teorías más relevantes que constituyen la base de la presente tesis, relacionados con los elementos de estudio y sus indicadores.

Para fines de esta investigación es importante definir la relación entre planeación y control, para Koontz,WeihrichyCannice(2008, Pág. 528), “Estas están íntimamente ligadas puesto que se pueden ver como las hojas de una tijera, ya que no pueden funcionar a menos que se cuente con las dos hojas, sin objetivos y planes el control no es posible porque el desempeño tiene que ser medido contra criterios establecidos”

1.2.1 Administración

Robbins, Stephen y Coulter (2010), citan que la administración es la coordinación y supervisión de las actividades laboralesde otras personas de tal manera que se realicen deforma eficiente y eficaz. Por su parte Daft (2003), prueba que la administración es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos.

La administración es sin duda la herramienta más importante de un administrador pues sin ella él puede llevar a malos resultados la empresa que administra.

1.2.2 Proceso administrativo

Para Koontz y Weihrich (2007), es la tarea de transformar, eficaz y eficientemente, los insumos en productos a través de la planeación, organización, dirección y control. El proceso administrativo, según los autores, recoge los conocimientos necesarios para que sean aplicados y relacionados en las diferentes actividades.

Este cuenta con cuatro funciones fundamentales a las que en conjunto se les llama proceso administrativo, el cual se presenta a continuación:

Figura 2
Proceso Administrativo

Planeación	Organización	Dirección	Control	Dirige a:
Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.	Determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo.	Motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal.	Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren con forme a lo planeado.	

Fuente: Elaboración propia basada en Robbins, Stephen y Coulter (2010).

La presente investigación tomará en cuenta para su estudio únicamente los elementos planeación y control del proceso administrativo. A continuación se presenta la descripción teórica de estos elementos.

Así también Hitt (2006, pág. 17) destaca que la administración requiere la integración de una variedad de actividades, como planear, tomar decisiones, organizar, comunicar, motivar y evaluar. En otras palabras, la interrelación entre estos elementos es esencial para llevar a las organizaciones a la consecución de sus objetivos. Sigue mencionando Hitt, que por lo común de la jornada de un administrador esta secuencia se fragmenta por interrupciones, pausas en la secuencia y otras distracciones.

Hitt, describe las cuatro funciones administrativas principales del proceso más aplicables a la organización, siendo las siguientes: **la planeación**, que estima las condiciones y circunstancias futuras, y toma decisiones sobre los cursos de acción adecuados, **la organización**: que trata de reunir recursos de manera sistemática así como vincular la estructura organizacional con la dirección de la empresa. **Dirección**: es un proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Como lo describe Chiavenato (2001 pág. 282). Que los asuntos más ligados a la dirección son la comunicación o “socialización”, los estilos de

liderazgo y los métodos de motivación para dirigir el personal. Para dirigir los subordinados, el administrador en cualquier nivel donde esté situado debe comunicar, liderar y motivar. Por último **el control**: que consiste en regular el trabajo de los subordinados a través del establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua (en tiempo real), la evaluación del desempeño general y algo importante es que los resultados de la evaluación se retroalimentan al proceso de planeación.

Concluye Hitt, que es importante considerar estas cuatro funciones administrativas como partes de un proceso recíproco y recurrente.

1.2.3 Planeación

Koontz, Weihrich y Cannice (2008, Pág. 106), mencionan que la planeación implica seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para cumplirlos; lo cual requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas.

Además, se establecen parámetros para comparar las demás fases del proceso y analizar si cumplen con lo establecido previamente.

Por su parte Robbins, Stephen y Coulter (2010, Pág. 144), destaca que éste proceso incluye la definición de los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Así mismo, Huertay Rodríguez (2006), determinan que la planeación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que quieren las organizaciones, y uno de sus puntos críticos reside en la forma adecuada de organizar el trabajo.

Se puntualiza que planeación es la definición de los objetivos de la organización, establecimiento de estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades de trabajo, Robbins, Stephen y Coulter (2010).

a) Importancia de la planeación

Para Reyes (2005), la planeación es elemental debido a lo siguiente:

- La eficiencia obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear. Si administrar es hacer a través de otros, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece porque todo plan consume tiempo.
- Todo control es imposible si no se compara con el plan previo.
- La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presentan con las mayores posibilidades de éxito.

Sigue manifestando Reyes, que la planeación es importante en las empresas ya que se considera que el futuro de las mismas depende en gran medida de lo que se tenga previsto; consiste en tomar decisiones hoy sobre lo que habrá de lograrse en el futuro.

b) Formas de planeación

Según Robbins, Stephen y Coulter (2005, pág. 158), la planeación puede ser formal (escrita) e informal (verbal). En esta última se dice que nada está escrito y hay pocas metas o ninguna que se comparten en la organización. La planeación informal es general y le falta continuidad; aunque es más común en las organizaciones pequeñas, también se da en las grandes.

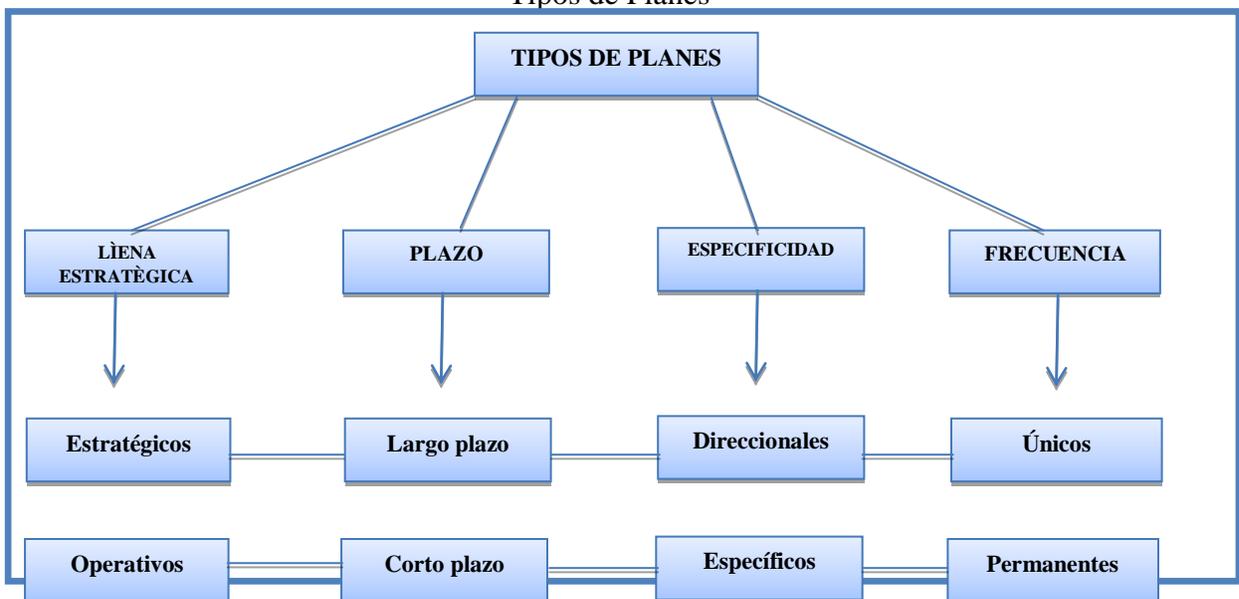
Por el contrario, en la planeación formal se definen las metas específicas que abarcan un periodo de varios años y se presentan por escrito a los miembros de la empresa. En esta hay programas concretos de acción para conseguir las metas; es decir, los directores definen claramente la ruta que quieren que siga la organización y las unidades de trabajo para ir de donde están, a donde se quiere que estén. Robbins, Stephen y Coulter (2005).

c) Clasificación de los Planes

Mercado, S. (2004), indica que un plan es el instrumento de la planeación, que comprende una estructura de operaciones o actividades a realizar, ordenadas de una manera coherente, coordinada y además implementadas con los recursos disponibles en el tiempo estimado.

Con frecuencia los planes de la organización se describen por su línea estratégica, plazos, especificidad y su frecuencia. Por lo tanto Robbins, Stephen y Coulter (2005, Pág. 162), describen los siguientes:

Figura 3
Tipos de Planes



Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins, Stephen y Coulter (2005).

Los planes por su línea estratégica o alcance pueden ser:

➤ Operativos:

Definen la manera de alcanzar las metas y comprenden periodos de tiempo más cortos; su plazo considerado suele ser de un año y tienen un alcance más estrecho y limitado.

➤ **Estratégicos:**

Son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratande posicionarla en su contexto. Abarcan un plazo mayor de tiempo, alrededor decinco años; tienen un panorama más amplio e incluyen la formulación de metas.

Hitt, M. (2006), establece que los planes operativos centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca 12 meses o menos.

También muestraHitt, que los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización, centran su atención en el futuro de la organización, e integran las demandas del ambienteexterno y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitanrealizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo. Un periodo futuro que abarca entre uno y cinco años.

Por lo anterior, el tiempo es fundamental para las actividades de planificación en las agroexportadoras, tanto como en cualquier empresa.

Los planes por su línea de tiempo pueden ser:

➤ **Planes largo plazo:**

Son aquellos cuyo horizonte temporal rebasa los tres años.

➤ **Planes corto plazo:**

Este tipo de planes abarcan un año o menos.

Respecto a su línea de tiempo, Huerta y Rodríguez (2006) señalan que los planes pueden ser de corto, mediano y largo plazo, el primero es el tipo de planes abarcan un año o menos. Mientras tanto el de largo plazo son aquellos cuyo horizonte temporal rebasa los tres años y los de mediano plazo su tiempo perdura entre el corto y largo plazo.

Los planes por su línea de especificidad pueden ser:

➤ **Planes direccionales:**

Planes flexibles que establecen lineamientos generales.

➤ **Planes específicos:**

Planes detallados sin margen para interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente, no hay ambigüedad ni problemas de malos entendidos.

Respecto a la línea de especificidad, Huerta y Rodríguez (2006), establecen que los planes pueden ser direccionales y específicos. Los direccionales son planes flexibles que establecen guías de tipo general y no obligan a los gerentes a seguir determinados cursos de acción, por lo que la admón. Tiene que ser flexible para responder a posibles cambios inesperados. Mientras que los específicos tienen objetivos claramente definidos. No existe ambigüedad ni problema alguno derivado de posibles errores de interpretación.

Los planes por su línea de frecuencia pueden ser:

➤ **Planes únicos:**

Plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.

➤ **Planes permanentes:**

Planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente. Estos comprenden las políticas, reglas y procedimientos.

Referente a su frecuencia o permanencia, Amaru, A. (2009), establece que los planes pueden ser únicos o temporales y permanentes. Los únicos están destinados a satisfacer las necesidades de una sola ocasión, llamados también planes con un fin singular, culminando cuando se alcanzan los objetivos. Mientras tanto los permanentes son las decisiones programadas que se usan en situaciones predefinidas. Las políticas, los procedimientos, reglas y ciertos tipos de objetivos son planes permanentes.

d) Elementos de la planeación

➤ Misión:

En la misión o propósitos, Koontz, Weihrich y Cannice (2008, Pág. 107), hacen notar que en ella se identifica la función o tarea básica de una empresa o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado de cualquier tipo tiene una misión aunque no necesariamente por escrito.

Para Robbins, Stephen y Coulter (2010 pág. 182), Misión, es una declaración de su propósito. La definición de la misión obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio.

También siguen manifestando Robbins, Stephen y Coulter, que es importante que toda organización cuente con una misión y visión establecida, en donde la primera permite a todos los integrantes de ella, conocer y entender cómo está constituida, su razón de ser y su relación con el entorno. En tanto que la segunda, determina qué es lo que espera lograr la empresa a lo largo del tiempo.

Para determinar cuáles son los elementos básicos que constituyen la misión de la empresa, Guizar (2004), expone que dentro de la declaración de la misión se deben responder las siguientes preguntas básicas: ¿A qué se dedica la empresa?, ¿Qué productos o servicios genera?, ¿A qué mercado satisface? y ¿Cuál es su compromiso económico?.

La misión define estrictamente la tarea o labor a la que se dedica la empresa, considerando aspectos como su razón de ser, sus productos o servicios y el sector en el que se desenvuelve. Además, une y motiva a los miembros de cualquier empresa, lo que permite una interacción entre clientes, proveedores y mujeres emprendedoras, creando así un compromiso compartido.

➤ Visión:

Para Hellriegel y Slocum (2002), la visión es la imagen futura de la organización, la cual se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y constituyéndola por escrito. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y

dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa puede tomar decisiones de acuerdo con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio. Representa la esencia que guía la iniciativa; de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a todos los que se comprometen en el negocio a trabajar por un motivo y en la misma dirección. Hellriegel y Slocum (2002).

La visión responde primordialmente a la pregunta: ¿qué se quiere llegar a ser? estableciendo una mirada hacia el futuro deseado por toda empresa. Para las empresas agroexportadoras ésta constituye el punto en donde radica la fuerza de un interés común y el deseo de sentirse conectadas a tareas importantes; de poder satisfacer las necesidades, de relacionarse con otras personas; de compartir experiencias y poder concretar los objetivos más deseados.

En tanto que para Huerta y Rodríguez (2006), la visión es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización o una meta que motiva a la gente para que trabaje por un futuro prometedor.

➤ **Objetivos o metas:**

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008, Pág. 108), los objetivos son los fines hacia los que la actividad se dirige. Son el fin al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control están dirigidos. De lo anterior se infiere que organización es efectiva si facilita el trabajo de todos y cada uno de sus miembros hacia el cumplimiento de los objetivos finales.

En el establecimiento tradicional de objetivos, éstos se establecen en el más alto nivel de la organización y luego se transforman en subobjetivos para cada área de la empresa. Estos deben ser plasmados por escrito y transmitidos a todos los miembros de la organización que tienen que conocerlos para garantizar que todos estén “en la misma página” y que trabajen de modo que garantice que estos objetivos serán alcanzados. Robbins, Stephen y Coulter (2005 pág. 166).

El establecimiento de objetivos implica estas etapas: revisar la misión de la organización, evaluar los recursos disponibles, determinar los objetivos de forma individual o con información de otros,

describir los objetivos y comunicarlos a todos aquellos que deban conocerlos, así como revisar los resultados y cambiar los objetivos si es necesario. Robbins, Stephen y Coulter (2010 pág. 157).

Reyes, A., (2007 pág. 191) señala que los objetivos y metas pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Definiendo que un objetivo a corto plazo comprende un año como máximo, los de mediano plazo comprenden de uno hasta tres años y los de largo plazo se esperan en un tiempo no mayor de cinco años.

Según Huerta y Rodríguez (2006), los objetivos deben poseer las Características siguientes:

- **Claridad o Inequívocos:** Deben expresarse en términos que tengan el mismo significado para todas las personas, sea cual fuere el nivel que ocupen en la organización. De esta forma, podrá garantizarse que todos comprendan los objetivos con claridad.
- **Flexibilidad:** Deben modificarse de un periodo fijado como meta a otro. Deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia durante el periodo de aplicación. En otras palabras, el objetivo debe revisarse, a fin de que sea posible progresar en su consecución.
- **Medible o mesurable:** deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista o alcanzarse:** Su logro debe ser factible, deben asentarse como resultados finales, que no sean tan fáciles como para no motivar ni tan difíciles como para frustrar.
- **Compatible o coherente:** deben definirse teniendo en cuenta su utilidad para la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir que no deben contradecirse.
- **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador.

Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados, éstos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados; es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Robbins, Stephen y Coulter (2010).

Para Huerta y Rodríguez (2006), las metas son más que un fin al cual se pretende llegar, se diferencian de los objetivos porque están cuantificadas; es decir, las metas son objetivos expresados en cantidad, ya sea una cifra, un porcentaje o una proporción.

Los objetivos deben de ser entendibles y fáciles de medir, para lograr la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

➤ **Estrategias:**

De acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice (2008 pág. 109), la estrategia de una empresa consiste en la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Huerta y Rodríguez (2006), señalan que un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia, que es la ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos de la organización.

Así mismo para Huerta y Rodríguez, las estrategias de acuerdo con su ámbito de aplicación pueden ser:

- a. **Estrategias de nivel corporativo:** Son las que intentan determinar en qué negocio debe desarrollarse una corporación, es decir en qué rama o mercado quiere enfocarse.

Así mismo Robbins, Stephen y Coulter (2005), detallan que las estrategias de nivel corporativo pueden ser:

- **Estrategia de crecimiento;** es una estrategia corporativa con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende (diversificación).
- **Diversificación relacionada;** que es la diversificación de una compañía que se funda o compra empresas de sectores distintos pero afines.

- **Diversificación no relacionada;** se trata de una compañía que se funde o compra empresas de sectores distintos que no están relacionados.
- **Estrategia de estabilidad;** es una estrategia corporativa caracterizada por falta de un cambio significativo.
- **De renovación;** estrategia corporativa destinada a resolver debilidades de la organización que merman el desempeño.
- **De atrincheramiento;** es una estrategia de renovación de corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas de desempeño no son graves.
- **De ajuste;** es una estrategia de renovación para épocas en las que los problemas de desempeño son más graves.

b. **Estrategia de nivel de negocios o empresarial:** Indican cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios; esto sólo es útil en las compañías que manejan varios productos, ya que en donde solamente existe un producto, la estrategia de negocios es igual a la de nivel corporativo. Huerta y Rodríguez (2006).

Siguen mencionando Robbins, Stephen y Coulter (2005), que las estrategias de negocio o empresarial son:

- **Estrategia de ventaja competitiva;** es la superioridad que distingue a la organización, es decir su valor distintivo.
- **La calidad competitiva;** Si la calidad se implementa apropiadamente, puede ser una manera de que la organización tenga una ventaja competitiva sostenida.
- **Estrategia de liderazgo de costos;** esta es la estrategia empresarial en la que la organización es el productor con menores costos de la industria.
- **Estrategia de diferenciación;** estrategia empresarial en la que una compañía ofrece productos exclusivos que aprecian los clientes.
- **Estrategia de enfoque;** estrategia empresarial en la que una compañía busca una ventaja de costos o diferenciación en un segmento estrecho.

- c. **Estrategia de Nivel Funcional:** Esta determina la forma de respaldar a la estrategia de nivel de negocios o empresarial; es decir, cuando una estrategia de nivel de negocios se implementa, en el nivel funcional se deben aplicar las actividades necesarias para que se realice la de negocios. Huerta y Rodríguez (2006).

Para Chiavenato (2001 pág. 117), en la parte de la articulación de la estrategia; establece que el nivel institucional de la empresa (el nivel más elevado) define la estrategia en función del comportamiento y los destinos que pretende seguir, de acuerdo con el ambiente de tarea donde se encuentra.

Son el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización mediante la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí.

➤ **Políticas:**

Para Koontz y Weihrich (2007 pág. 100), las políticas son declaraciones o nociones generales que guían los razonamientos de los administradores cuando toman decisiones. Tienen como finalidad guiar a los administradores en su dedicación a la decisión que toman y que se enmarquen en ciertos límites. Asimismo para ser efectivas, las estrategias y las políticas se deben poner en práctica mediante planes y su grado de detalle debe aumentar hasta llegar a los aspectos más elementales de las operaciones. En otras palabras se deben establecer por escrito, transmitirlas mediante planes y detallarse lo más elemental posible.

Según Robbins, Stephen y Coulter (2005, Pág. 142), las políticas pueden definirse como las normas para tomar decisiones, una política establece parámetros generales para quien decide, más que declarar explícitamente qué debe o no debe hacerse. Dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponde tomar. Por ello sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Sin embargo, la importancia de las mismas en administración es decisiva porque son indispensables para la adecuada delegación.

Así mismo Reyes (2007, pág. 252), establece como segunda regla para crear las políticas la “De su difusión” puesto que el fin de estas es orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles que han de ser aplicadas.

Por su parte Méndez (2008), establece que las reglas reflejan decisiones administrativas en cuanto a la obligada realización y omisión de una acción. Son una declaración explícita de lo que pueden y no pueden hacer los gerentes.

Mercado (2004), propone cuatro reglas para la formulación de políticas, las cuales se describen a continuación:

- La fijación: debe cuidarse que todas las políticas queden claramente establecidas, de preferencia por escrito.
- La difusión: siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, de preferencia por medios orales para una mejor comprensión.
- La coordinación: debe cuidarse que exista alguien que organice o interprete válidamente la aplicación de las políticas.
- La revisión periódica: comprende fijar un término a cada política, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que en realidad ya no lo está.

Las políticas básicamente orientan el pensamiento de los empresarios o emprendedores en la toma de decisiones, asegurando que las decisiones no rebasen ciertos límites.

➤ **Reglas:**

Méndez (2008), puntualiza que las reglas reflejan decisiones administrativas en cuanto a la obligada realización y omisión de una acción. Son una declaración explícita de lo que pueden y no pueden hacer los gerentes.

Para Robbins, Stephen y Coulter (2005, Pág. 142), las reglas son una declaración explícita de lo que pueden y no pueden hacer los gerentes. Son por lo general el tipo de planes más simple. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligación, realización u omisión de una acción.

Una regla ordena que se realice o no una acción específica. Con respecto a una situación se definen dos tipos de reglas:

- Una regla puede ser o no parte de un procedimiento, por ejemplo: no fumar.
- Las que forman parte de un procedimiento, por ejemplo: lavarse las manos, todas las órdenes de compra deben ser aprobadas por el gerente.

Las reglas ordenan que se tome una acción específica con respecto a una situación.

Por su naturaleza están diseñadas para restringir el pensamiento y deben emplearse sólo cuando se requiere que las personas no usen su juicio discrecional.

➤ **Procedimientos:**

Los procedimientos, como lo plantean Robbins, Stephen y Coulter (2005, Pág. 142), son un conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado. Son el seccionamiento funcional de cada acto administrativo y para ello se definen las siguientes normas:

- Se fijan por escrito y de preferencia gráficamente. De esa manera pueden ser mejor comprendidos así como analizados.
- Se revisan periódicamente a fin de evitar tanto la rutina como la mecanización. La revisión permite incidir sobre qué procedimientos pueden ser cambiados o mejorados.
- Se procurará evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008 Pág. 110), manifiestan que los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Son guías de

acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertos aspectos o actividades.

Los procedimientos consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, las cuales permiten la realización del quehacer empresarial de forma más adecuada y bajo el mismo criterio.

Amaru (2009 pág. 174), establece que los procedimientos, llamados también rutinas o normas, son descripciones detalladas de secuencias de actividades que deben llevarse a cabo para que sea posible cumplir un objetivo. Los procedimientos intentan reducir al mínimo las posibilidades de error y, para ello, definen con precisión el comportamiento a seguir. Al contrario de las políticas, los procedimientos no dejan ningún margen de autonomía para quienes toman las decisiones.

➤ **Programas:**

Para Huerta, y Rodríguez (2006), el programa es una serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo, cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y esfuerzo mental y físico. Un programa se considera también como un plan que incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones para lograr un objetivo determinado.

Así mismo Huerta, y Rodríguez, manifiestan que la formulación de un programa puede incluir objetivos, normas de actuación, políticas, procedimientos y métodos, pero no necesariamente tiene que incluir todos estos elementos. Se trazan las acciones que deben emprenderse, se determina quién debe realizarlas, cuando y donde, se fijan las obligaciones y las áreas que se verán afectadas.

Reyes (2007 pág. 257) describe que los programas pueden ser generales o particulares, según se refieran a toda la empresa o un departamento en particular. También señala que estos pueden ser a corto y largo plazo, siendo los primeros de un mes hasta un año y en los segundos se consideran los que exceden de un año. Estos deben ser aprobados por la suprema autoridad administrativa antes de aplicarse, y para obtener su aprobación es necesario presentarlos con todos sus detalles, fijando su costo y los beneficios que habrán de producir, económicamente determinados para poder presupuestarlos. Como lo establece en su primera regla sobre los programas.

Asimismo Reyes, estipula en su primera regla sobre los programas que estos deben ser elaborados por el nivel medio y aprobados por la suprema autoridad administrativa antes de aplicarse. Y para obtener su aprobación es necesario presentarlos con todos sus detalles, fijando su costo y los beneficios que habrán de producir, económicamente determinados para poder presupuestarlos.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008Pág.111), afirman que los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado para ello.

Para González y Ventura (2003), la importancia de los programas se basa en losiguiente:

- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades.
- Mantienen las actividades en orden, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

➤ **Presupuestos:**

Hitt (2006 pág. 287), declara que los presupuestos sirven para cuantificar y asignar recursos a las actividades específicas. En la mayoría de las organizaciones los presupuestos se proponen y se establecen cada año. Los presupuestos abarcan una variedad de rubros o conceptos de gasto y también se utiliza para fijar los límites dentro de los cuales deben mantenerse los gastos y, por tanto, sirven para calcular las necesidades financieras.

Para Huerta y Rodríguez (2006), el presupuesto es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas. Su finalidad es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos que se pretende lograr. También se utiliza para fijar los límites dentro de los cuales deben mantenerse los gastos y, por tanto, sirven para calcular las necesidades financieras.

Para Chiavenato (2001 pág. 190), el presupuesto es el plan operacional relacionado con el dinero manejado en determinado periodo. Los presupuestos generalmente abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa.

Siguen manifestando Huerta y Rodríguez (2006), que existen diferentes tipos de presupuestos dependiendo del área donde se apliquen, pero de acuerdo con su naturaleza, hay dos clases:

- **Presupuesto que se incrementa o tradicional.** Tiene dos características que lo identifican, la primera es que los fondos están asignados a departamentos o unidades de la organización. Los administradores de estas unidades distribuyen los fondos a las actividades que consideran convenientes. La segunda característica es que el presupuesto que se incrementa se desarrolla partiendo del presupuesto anterior, es decir, cada presupuesto de periodo comienza por utilizar el periodo anterior como punto de referencia.
- **Presupuesto base cero (PBC).** Requiere que los administradores justifiquen su presupuesto detalladamente desde cero, sin tomar en cuenta las asignaciones previas. Este presupuesto reevalúa todas las actividades organizacionales para ver cuál debe eliminarse, bajarse de nivel, mantenerse o incrementarse.

La implementación eficaz de presupuestos es clave para el éxito empresarial. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008, Pág. 111), este es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”.

Para Robbins y Coulter (2005 pág. 212), el presupuesto es un plan numérico para asignar recursos económicos a actividades específicas.

Según Koontz y Weihrich (2007 pág. 82), el presupuesto puede expresarse en términos financieros, términos de horas laborales, unidades de producto u horas maquina o cualquier termino numéricamente conmensurable. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos; de igual manera planear y controlar las operaciones constituye la esencia de la determinación de utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo.

Los presupuestos constituyen un medio para la combinación de los distintos planes y establecen estándares importantes contra los cuales medir los progresos de los mismos.

1.2.4 Control

Para Robbins y Coulter (2005, Pág. 458), dicho proceso consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Además, Koontz, Weihrich y Cannice (2008, Pág. 528), confirman que el control se enfoca en la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. De aquí puede deducirse que solo a través de esta función se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y, en caso de existir desviaciones, identificar a los responsables y corregir dichos errores.

El control, puede ser aplicado tanto al recurso humano como a los materiales. Éste asegura que las actividades de la empresa Agroexportadora conduzcan a la obtención de metas, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Para, Amaru (2009 pág. 377), el control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo.

Según Cabrera, E. (2003), el control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa, prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

a) Importancia del control

Como lo hace notar Reyes (2005), se manifiesta en los siguientes aspectos: cierra el ciclo de la administración; los controles son a la vez medios de previsión y se dan en todas las demás funciones administrativas; es por ello, un medio para manejarlas o administrarlas.

El control facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa, así como la aplicación de medidas correctivas para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Amaru (2009 pág. 377), el control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo.

Figura 4
Ilustración sobre niveles de aplicación del control en la organización

CONTROL ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de realización de las misiones estratégicas y objetivos. • Adecuación de los planes estratégicos al ambiente externo. • Desempeño global de la organización. • Competencia y otros factores externos. • Eficiencia de los recursos.
CONTROL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad y calidad de los productos y servicios. • Índices de desempeño de los recursos humanos. • Eficiencia del esfuerzo promocional. • Desempeño de los proveedores.
CONTROL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de las actividades. • Consumo de recursos

Fuente: Extraído de Amaru (2009).

b) Tipos de Control

Para Robbins y Coulter (2005), los controles se dividen de la siguiente manera:

b.1) Control de alimentación anticipada o preventivo

Evita los problemas previstos debido a que se lleva a cabo antes de la actividad real.

La clave para el control de alimentación anticipada (preventivo), es tomar medidas administrativas antes de que ocurra un problema. Sin duda alguna, este es el tipo de control más ambicionado por los empresarios, ya que les permite impedir los problemas en vez de tener que corregirlos después de que el daño se haya producido. Robbins y Coulter (2005).

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), establecen que el control preventivo o corrección anticipante es el que informa los problemas potenciales dándoles tiempo para tomar acción antes de que esos problemas ocurran. En consecuencia este sistema de control es el que monitorea los insumos en un proceso para asegurar si los insumos son los planeados; si no es así, los insumos o quizá el proceso, se cambian para obtener los resultados deseados.

Según Ramírez (2005), este se denomina control guía o direccional, el cual es un método que consiste en que los resultados se pueden predecir y que las acciones correctivas deben efectuarse antes de completar la operación.

b.2) Control concurrente

Robbins y Coulter (2005), señalan que este control ocurre mientras se lleva a cabo una actividad. Cuando el control se ejerce mientras se realiza el trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos. La forma más conocida de este control es la supervisión directa; cuando un administrador o propietario supervisa directamente las acciones de todos los colaboradores puede corregir los problemas en el momento.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), el control en tiempo real es la información de lo que ocurre mientras está ocurriendo la actividad. Que en otras palabras es el control que se puede ejercer justo cuando la información muestra una desviación de los planes.

Ramírez (2005), lo denomina como control selectivo, que consiste en la verificación de muestras de determinada operación para detectar si cumple los requisitos previstos, para determinar si se puede continuar con el proceso.

b.3) Control de retroalimentación

El tipo de control más popular se basa en la retroalimentación; esta se lleva a cabo después de realizar una actividad. Posee dos ventajas: en primer lugar, proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación; en segundo lugar, puede mejorar la motivación de los empleados pues las personas desean información sobre qué tan bien se desempeñan, Robbins y Coulter (2005).

Este control según Koontz, Weihrich y Cannice (2008), ayuda a los gerentes a medir el desempeño real, comparar esta medición contra los estándares e identifican y analizan las desviaciones. Pero entonces, para hacer las correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva e implementarlo para llegar al desempeño deseado.

Aunque la empresaria o empresario tome medidas correctivas una vez descubierto el problema, el daño ya está hecho y eso significa pérdida de recursos. Es por ello que siempre deben preverse las distintas complicaciones para no caer en ellas.

Según Ramírez (2005), el control después de la acción, una vez que la operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido. Los presupuestos son el ejemplo típico de este sistema de control.

c) Áreas de control

Según Cabrera, E. (2003), El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

c.1) Área de producción

Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios.

Los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- **Control de producción:** El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
- **Control de calidad:** Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- **Control de costos:** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- **Control de los tiempos de producción:** Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- **Control de inventarios:** De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.
- **Control de desperdicios:** Se refiere a la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- **Control de mantenimiento y conservación:** Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

c.2) Área comercial

Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- **Control de ventas:** Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

Pueden mencionarse como principales controles de ventas: Por volumen total de las mismas ventas, tipos de artículos vendidos, precio de artículos vendidos, por territorios, por utilidades producidas y por costos de los diversos tipos de ventas.

- **Control de propaganda:** Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- **Control de costos:** Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

c.3) Área financiera

Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- **Control presupuestario:** Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
- **Control de costos:** Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

c.4) Área de recursos humanos

Es el área que administra al personal. Los principales controles que se aplican son los siguientes:

- **Controles de asistencia y retrasos:** Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- **Control de vacaciones:** Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
- **Control de salarios:** Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

En síntesis, el control es la última función de la administración que permite detectar oportunamente las desviaciones reales de los planes, señala los puntos críticos, la flexibilidad de los mismos, establece estándares y produce medidas correctivas. Debe ser proyectado a todas las áreas de la organización para que exista un cambio efectivo de la administración empresarial.

d) Técnicas de Control

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), las definen como “instrumentos en primera instancia de planeación que permiten medir y corregir el desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.”

Siguen destacando Koontz, Weihrich y Cannice, que se pueden definir a las técnicas de control como los procedimientos o métodos usados en una organización para controlar o supervisar un proceso automatizado o actividad humana.

Existen diferentes técnicas de planeación-control que debe utilizar un administrador.

d.1) Técnicas de control operacional

Las técnicas de control de operaciones se diseñaron para evaluar el funcionamiento de los procesos de transformación de una organización, Robbins y Coulter (2005). Generalmente cubren actividades de vigilancia relacionadas a la producción en sí.

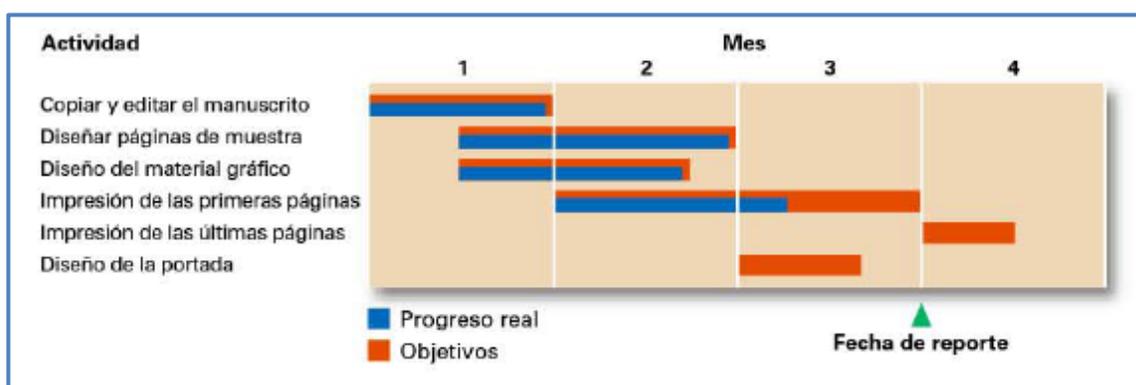
- **Auditoria:** Para Franklin, E. (2007 pág. 11), es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.
- **La Gráfica de Gantt:** Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008), ésta es una gráfica de barras que muestra las relaciones de tiempo entre los sucesos de un programa de producción. Lo que Henry L. Gantt identificó, fue que las metas totales del programa deben considerarse como una serie de planes derivados (sucesos) interrelacionados, que las personas pueden comprender y seguir. Los progresos más importantes de este tipo de control reflejan este principio simple y también principios básicos de control, como la elección de elementos estratégicos o críticos de un plan para verificarlos en forma cuidadosa.

Para Robbins y Coulter (2005), la Gráfica de Gantt, es una gráfica de programación ideada por Henry Gantt, en la que se comparan la producción actual y la planeada con el paso del tiempo.

Es una técnica sencilla, pero de gran importancia para cualquier administrador, pues permite especificar fácilmente las actividades que faltan por hacer para completar cierto trabajo o proyecto y apreciar si una actividad está adelantada, retrasada o simaracha según lo planeado y programado.

Para una mejor comprensión de su utilidad se muestra la figura siguiente:

Figura 5
Grafica de GANTT



Fuente: Extraído de Robbins y Coulter (2010).

Los diagramas de Gantt se han convertido en una herramienta básica en la gestión de planes de todo tipo, con la finalidad de representar una línea de tiempo en las diferentes actividades,

haciendo el método más eficiente. Por lo que ayudaría a la agroexportadora a tener un control más exacto en sus operaciones.

- **PERT (Técnica de Revisión y Evaluación de Programas):** La red PERT es “un sistema de análisis de redes tiempo-suceso en el que los diversos eventos de un programa o proyecto son identificados, con un tiempo establecido para cada uno” Koontz, Weihrich y Cannice (2008).

Para Robbins y Coulter (2005) es “un diagrama de flujo en el que se muestra la secuencia de actividades con que se realiza un proyecto y el tiempo o costo de cada una de ellas”.

Sigue manifestando Koontz, Weihrich y Cannice, que el PERT obliga a los administradores a planear debido a que es imposible hacer un análisis del tiempo y eventos sin planeación y sin observar como encajan entre sí los elementos. Además, impone la planeación en toda línea de autoridad, debido que cada administrador debe planear el evento del que es responsable.

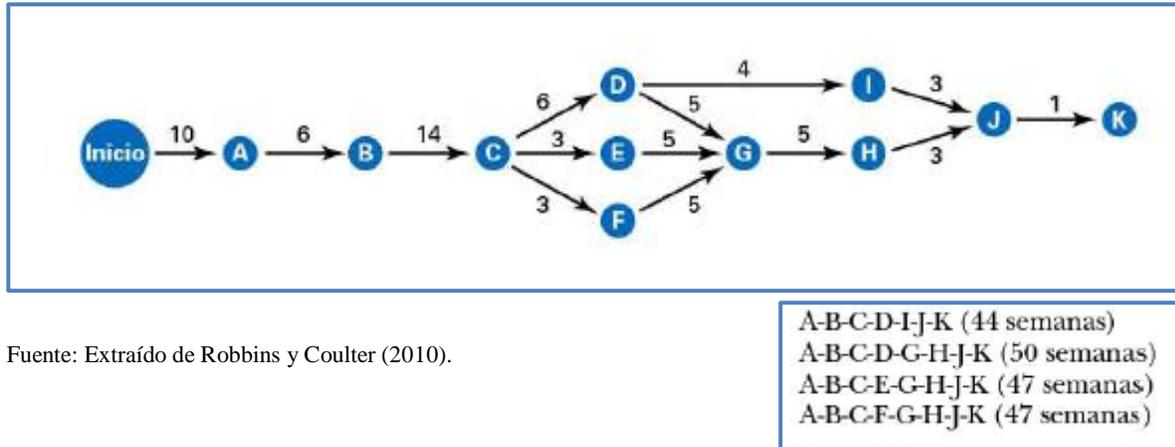
De igual forma Robbins y Coulter, mencionan que esta técnica facilita la comparación de los efectos que las acciones alternativas tendrían en la programación y los costos. También a través de la Red Pert, los gerentes vigilan el avance de un proyecto, identifican los posibles cuellos de botella y desplazan recursos si es necesario para mantener el proyecto en su calendario.

A demás concentra la atención en elementos críticos que pueden requerir corrección y hace posible una clase de control con alimentación hacia adelante, pues una demora afectaría a los eventos siguientes y posiblemente a todo el proyecto, a menos que el administrador pueda de alguna manera recuperar el tiempo, reduciendo el de alguna otra actividad en el futuro.

Para establecer la Red Pert, Robbins y Coulter (2005), describen que se debe identificar todas las actividades necesarias para completar un proyecto, luego clasificarlas en orden de dependencia y estimar el tiempo de terminación de cada actividad.

Las actividades deben representar el tiempo o los recursos necesarios para avanzar de un evento a otro. Los eventos, son los puntos finales que representan la terminación de actividades importantes, para una mejor comprensión se presenta la figura siguiente:

Figura 6
Gráfica PERT



Fuente: Extraído de Robbins y Coulter (2010).

El sistema de red con sus subsistemas, hace posible dirigir reportes y presiones para emprender acciones al lugar apropiado y al nivel adecuado de la organización, en el momento oportuno.

d.2) Técnicas de Control financiero

Según Robbins y Coulter (2005), uno de los principales propósitos de toda empresa de negocios es obtener una utilidad. Para lograr este objetivo; los gerentes necesitan controles financieros. Ya que con estos los gerentes podrían analizar cuidadosamente los estados de ingresos trimestrales en busca de gastos excesivos, también pueden determinar razones financieras para controlar la existencia de efectivo disponible para pagar gastos corrientes o para determinar que los activos se usan en forma productiva.

Sigue mencionando Robbins y Coulter (2010) que las medidas financieras tradicionales que los gerentes pueden usar incluyen el análisis de indicadores y el análisis del presupuesto.

Los controles financieros ayudarán a los gerentes a analizar sus costos y obtener el mejor uso de sus recursos.

Razones financieras:

Existen varios tipos de razones financieras, entre estas, Robbins y Coulter (2010) mencionan las siguientes:

- **Razones de liquidez:** Miden la habilidad de una organización para cubrir sus obligaciones vigentes en calidad de deudora. Estas razones muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y sus demás activos y pasivos circulantes.

OBJETIVO	RAZÓN	CÁLCULO	SIGNIFICADO
Liquidez	Circulante o Capital de Trabajo	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Evalúa la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
	Prueba del Ácido	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	Evalúa la liquidez con mayor precisión cuando los inventarios rotan lentamente o son difíciles de vender.

La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento.

- **Razones de Apalancamiento:** Estas examinan el uso de la deuda de una compañía para financiar sus activos y si una organización es capaz de cubrir los pagos de intereses sobre la deuda.

OBJETIVO	RAZÓN	CÁLCULO	SIGNIFICADO
Apalancamiento	Grado de Obligación	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Cuanta más alta la razón, la compañía estará más apalancada.
	Cobertura Financiera	$\frac{\text{Utilidad ant. intereses e impuestos}}{\text{Costos financieros}}$	Mide el número de veces que la organización puede cumplir sus gastos por intereses.

- **Razones de Operación o Actividad:** Evalúan qué tan eficientemente utiliza sus activos una compañía.

OBJETIVO	RAZÓN	CÁLCULO	SIGNIFICADO
----------	-------	---------	-------------

Actividad	Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$	Cuanta más alta la razón, con más eficiencia se utilizarán los activos de inventario.
	Rotación del Activo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Cuanto menos activos se utilicen para alcanzar un nivel de ventas dado, con más eficiencia utilizará la gerencia el total de los activos de la organización.

Los índices de actividad miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas.

- **Razones de Rentabilidad:** Miden qué tan eficiente y eficazmente está utilizando sus activos la compañía para generar ganancias.

OBJETIVO	RAZÓN	CÁLCULO	SIGNIFICADO
Rentabilidad	Margen de Utilidad de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta Después de Impuesto}}{\text{Ventas Totales}}$	Identifica las utilidades que se están generando.
	Rendimiento sobre la Inversión	$\frac{\text{Utilidad Neta Después de Impuesto}}{\text{Activo Total}}$	Mide la eficacia de los activos para generar ganancias.

d.3) Técnicas de control de personal

Existen diversas técnicas que ayudarán a tener un mejor control de las funciones y actividades que realiza el personal de la organización y así comprobar que los objetivos de las organizaciones sean cumplidos eficientemente. Para este fin, Robbins y Coulter (2010) definen las siguientes:

- **Observación del personal:** Es recabar información sobre el rendimiento del personal haciendo recorridos por el área de trabajo, ya sea planta, campos u oficina. Los gerentes de área deben de comprobar que los objetivos de la organización sean cumplidos por el personal a cargo de los mismos, por ello es importante que la observación, confirmando así el logro de lo que se planeado.

- **Supervisión directa:** Este tipo de control se desarrolla fuertemente en los países menos avanzados tecnológicamente, donde los gerentes tienden a la supervisión directa y un proceso de toma de decisiones muy centralizado. Lo que significa supervisar diariamente el trabajo de los subordinados que un gerente tiene a su cargo, corrigiendo los problemas a medida de que éstos se presentan.
- **Evaluación del rendimiento (desempeño):** Es evaluar el rendimiento de los subordinados de una manera más formal, con la finalidad de tomar decisiones más objetivas con relación al personal.

También Koontz, Weihrich y Cannice (2008), Señalan que el sistema de medir el desempeño frente a objetivos establecidos con anterioridad debe ser complementado por una evaluación del administrador como gerente.

La evaluación debe enfocarse en una red de objetivos significativos y alcanzables y lo más importante en resultados, pero se debe tener cuidado de evitar el “juego de los números” porque las cifras pueden ser manipuladas para adecuarse al individuo.

Para Robbins y Coulter (2010), menciona que los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo si es necesaria una mejora, Para eso utilizan sistemas de manejo del desempeño, estableciendo estándares para evaluar el mismo.

Figura 7
Métodos de evaluación del desempeño

<p>Ensayo escrito</p> <p>El evaluador escribe una descripción de las fortalezas y debilidades del empleado, desempeño en el pasado y potencial; proporciona sugerencias para mejorar.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Fácil de utilizar.- Es más bien una medida de la habilidad de escritura del evaluador que del desempeño laboral del empleado.
<p>Incidentes críticos</p> <p>El evaluador se enfoca en comportamientos críticos que separan el desempeño efectivo del inefectivo.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Ejemplos ricos; basados en el comportamiento.- Consumen mucho tiempo, no se puede cuantificar.
<p>Escalas gráficas de calificación</p> <p>Método popular que lista un conjunto de factores de desempeño y una escala incremental; el evaluador registra la lista y clasifica a los empleados en cada factor.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Proporciona datos cuantitativos; no requiere mucho tiempo.- No proporciona información a detalle sobre el comportamiento en el puesto.
<p>Escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS)</p> <p>Popular método que combina elementos de un incidente crítico y escalas gráficas de calificación; el evaluador utiliza una escala de calificación, pero son ejemplos de comportamiento normal en el puesto.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Se enfocan en comportamientos específicos y medibles en el puesto.- Requieren mucho tiempo, son difíciles de desarrollar.
<p>Comparaciones multipersonales</p> <p>Los empleados se clasifican en comparación con otros del mismo grupo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Compara a los empleados entre sí- Difícil con un gran número de empleados; implica aspectos legales.
<p>Administración por objetivos (MBO)</p> <p>Se evalúa qué tan bien cumplen objetivos específicos los empleados</p> <ul style="list-style-type: none">+ Se enfoca en objetivos; orientado a resultados.- Consume mucho tiempo.
<p>Evaluación de 360 grados</p> <p>Utiliza la retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Riguroso.- Consume mucho tiempo.

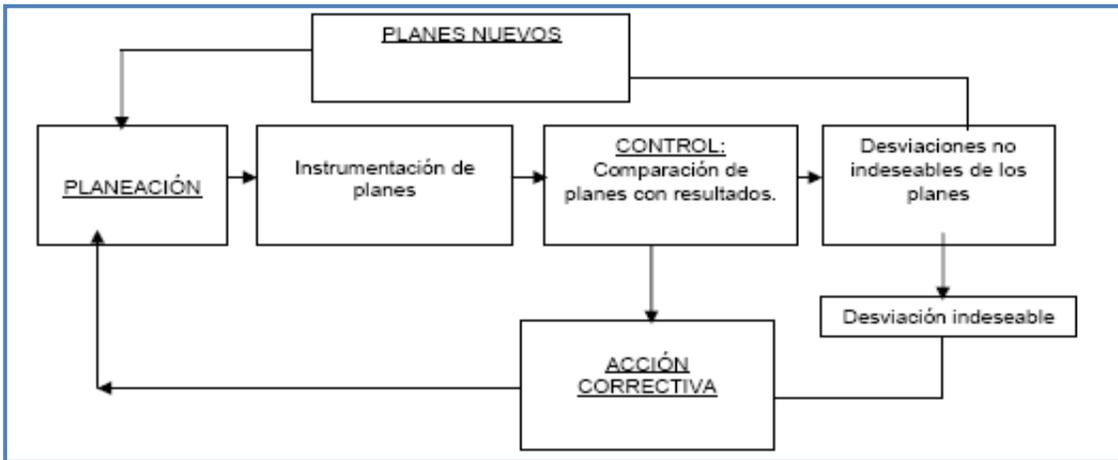
Fuente: Extraído de Robbins y Coulter (2010).

El sistema de evaluación de desempeño de una empresa también puede influir en el comportamiento ético, algunos sistemas se enfocan exclusivamente en resultados; mientras que otros evalúan tanto los medios como los fines.

e) Relación entre planeación y control

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), la planeación y el control son inseparables. Todo intento de control sin planes, carece de sentido porque los miembros de la organización no tendrán manera de saber si efectivamente se dirigen a donde quieren ir, si previamente no se ha establecido a dónde se quiere llegar.

Figura 8
Relación estrecha entre planeación y control



Fuente: Koontz, WeihrichyCannice (2008).

El aseguramiento de acciones reales que se ajusten o acoplen con lo planificado es específicamente la función del control.

En síntesis, la planeación y el control son tareas administrativas esenciales, debido a que no solo son una guía para las operaciones diarias de la empresa, sino también aseguran la sobrevivencia de las empresas. La planeación proporciona las bases para la acción y el control establece los métodos para la evaluación de los resultados. Con ese objeto se involucran una serie de actividades que hacen que la planeación y el control sean una de las funciones principales de las empresas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planeación y el control son tareas administrativas esenciales, debido a que son una guía para las operaciones diarias de la empresa y aseguran la sobrevivencia de éstas. La planeación proporciona las bases para la acción y el control establece los métodos para la evaluación de los resultados.

Con ese objeto se involucran una serie de actividades que hacen que la planeación y el control sean una de las funciones principales para las agroexportadoras. Teniendo en cuenta que el entorno de estas empresas es totalmente vulnerable a cambios de índole económicos, políticos y ambientales por lo consiguiente requiere la facultad de prever y visualizar con el propósito de ver hacia delante.

Las empresas agroexportadoras de melón de la región oriental en el municipio de Zacapa benefician el desarrollo de la economía con la generación de empleo y el ingreso de divisas que adquiere por la exportación de altos volúmenes de productos. Ante tal situación, en toda empresa la planeación y control es indispensable debido a que no solo son una guía para las operaciones diarias si no también aseguran la sobre vivencia de estas.

La empresa objeto de estudio lleva a cabo sus actividades enfocadas para el período de producción que comprende un año, cuenta con la estructura organizacional definida, así también con un departamento de recursos humanos que vela por realizar las actividades fundamentales afines al recurso humano.

Sin embargo la empresa procura el éxito en sus operaciones, pero no se han alcanzado los resultados esperados; ya que los empleados realizan sus actividades de acuerdo a la experiencia adquirida en el quehacer diario en sus departamentos y muchas veces se basan en los resultados obtenidos en ocasiones anteriores; lo que conlleva a que se trabaje de forma empírica y no de acuerdo a una planificación que les provea mecanismos y herramientas que les permita obtener los resultados esperados por la misma.

Además, no saben si los resultados han sido evaluados y retroalimentados de manera que se procure hacer los cambios necesarios y alcanzar el éxito esperado de parte de ellos por la empresa.

Lo anterior conlleva a que es de suma importancia que la empresa pueda proporcionar a sus empleados las herramientas necesarias para poder desarrollar las actividades de mejor forma y de acuerdo a estándares propuestos por la alta gerencia, para que todos trabajen de acuerdo a lo que la empresa necesite y por lo tanto se logre el cumplimiento de metas y objetivos; ya que de lo contrario se seguirá trabajando sobre la marcha y empíricamente.

De continuar con las situaciones antes mencionadas, la empresa no podrá medir el grado de cumplimiento en sus operaciones con relación a una planificación establecida; Además se continuará sin conocer si los resultados obtenidos son óptimos en cuanto a tiempo y recursos invertidos.

Por lo anterior se hace necesario evaluar la forma en que la empresa objeto de estudio aplica el proceso de planeación y control, que provea de información necesaria para detectar las acciones que deben mejorar para el logro de los objetivos de la organización.

La situación anterior permite derivar la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se aplica la planeación y el control en una empresa agroexportadora de melón ubicada en el municipio de Zacapa?

2.1. Objetivos

2.1.1 General

Determinar cómo se aplica la planeación y el control en una empresa Agroexportadora de melón ubicada en el municipio de Zacapa.

2.1.2 Específicos

- Determinar los tipos de planes organizacionales y el tipo de planeación que desarrolla la empresa, para lograr una eficaz realización de sus actividades.
- Determinar que tanto conocen el personal operativo y mandos medios, la misión, visión, metas y objetivos de la empresa para determinar la claridad, medición y realidad de sus logros.

- Identificar las estrategias, políticas y reglas utilizadas que permitan conocer la asignación de recursos y decisiones que se deben tomar para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
- Determinar si se cuenta con procedimientos, programas y presupuestos diseñados por escrito para el manejo y la realización de las actividades de la empresa.
- Conocer si la empresa cuenta con controles establecidos para evaluar el desempeño de las actividades planificadas.
- Determinar qué tipos de control se utilizan para la realización de las actividades planificadas y el logro de los resultados esperados.
- Determinar las áreas de la empresa con mayor necesidad de control, para lograr el desempeño óptimo.
- Conocer las técnicas de control que utiliza la empresa para medir y corregir el desempeño y que garanticen el cumplimiento de las actividades planificadas.

2.2 Definición de elementos de estudio

2.2.1 Planeación:

a) Definición conceptual:

Robbins y Coulter (2010), señalan que “la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)”.

b) Definición operacional:

Es el proceso de establecer metas, objetivos, estrategias, planes e implementar acciones para el logro de estos. La realización de análisis para la toma de decisiones entre varias alternativas que pueden utilizar las agroexportadoras para el cumplimiento de los objetivos deseados.

c) Indicadores

- Visión
- Misión
- Metas

- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Reglas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos

2.2.2 Control

a) Definición conceptual:

“Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Robbins y Coulter (2010).

b) Definición operacional:

Proceso que ayuda a la verificación del cumplimiento de las metas, objetivos, estrategias y planes, que las agroexportadoras pueden utilizar en sus operaciones para obtener un mejor desempeño en las actividades, observar las fallas y corregir las desviaciones.

c) Indicadores

- Proceso de control
- Tipos de control
- Áreas de control
- Técnicas de control operacional
- Técnicas de control financiero
- Técnicas de control de personal

2.3 Alcances y limitaciones:

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa agroexportadora de melón del nor-oriente de Zacapa, el alcance de la presente se basa en conocer la aplicación de la planeación y control en las actividades administrativas de la empresa agroexportadora de melón; para el logro de sus objetivos esperados.

Dentro de las limitaciones de este estudio se tiene que la investigación realizada se aplica únicamente a las fases del proceso administrativo, planeación y control. Tomando en cuenta solamente las funciones administrativas de la empresa antes mencionada.

Se toman en cuenta únicamente a los gerentes de nivel alto y jefes de departamentos, ya que ellos realizan la planeación de las actividades en la empresa, por tal razón no serán tomados en cuenta el personal operativo dado que solo ejecutan lo planeado por los jefes.

2.4 Aporte:

El aporte de la investigación realizada es de beneficio directo para la empresa agroexportadora de melón objeto de estudio, ya que podrá conocer las ventajas y desventajas de llevar a cabo una planeación y su posterior control de las operaciones que realiza; e implementar las mejoras y con ello optimizar la utilización de los recursos, asegurándose una planificación óptima de sus operaciones y obteniendo el control de los resultados esperados.

La presente investigación se espera que sea un documento de referencia para estudiantes de la Universidad Rafael Landívar para realización de trabajos futuros, ya que se incluye información teórica y de análisis de los elementos de la administración como planeación y control.

III MÉTODO

El objeto de estudio de esta investigación es una empresa Agroexportadora, dedicada a la producción de frutas (melón) para exportación, ubicada en el municipio de Zacapa.

3.1 Sujetos

Los sujetos para el desarrollo de la presente investigación, son empleados que pertenecen a la fuerza laboral de la empresa objeto de estudio, quienes tienen distintos niveles de estudio, mismos que se conformaron de la siguiente manera:

3.1.1 Sujeto 1: Gerentes (Nivel Alto)

Estos sujetos los constituyen el gerente general y los gerentes de áreas de la empresa, por los conocimientos que tienen acerca de aspectos inherentes al funcionamiento y el entorno de la organización; además por ser quienes toman las decisiones importantes en cuanto a la planeación y control.

3.1.2 Sujeto 2: Jefes de departamento (Nivel Medio)

Sujetos conformados por jefes de departamentos de administración, RR.HH. y producción de la empresa en estudio; son profesionales con especialidad en cada una de sus áreas, quienes colaboran en la planificación y su posterior control; Además se encargan de transmitir a sus subordinados lo establecido conjuntamente con los gerentes.

Tabla1
Número de sujetos por departamento

	Gerente General	Gerentes de Área	Jefes de Deptos.	
Gerencia	1			
Administración		1		
Contabilidad			1	
Compras			1	
Exportación			1	
Empaque			1	
Inocuidad			1	
Mantenimiento			1	
RR.HH.		1		
Seguridad			1	
Planillas			1	
Producción		1		
Riegos			1	
Protección Vegetal			1	
Apicultura			1	
Mecanización			1	TOTAL
Total	1	3	12	16

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, empresa objeto de estudio (2014).

3.2 Población y muestra

De acuerdo a información proporcionada por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa, para los sujetos de estudio existe un universo de 94 empleados entre gerentes de nivel medio, técnicos de campo, jefes de área administrativa y personal operativo. Se eligió a 16 empleados utilizando un tipo de muestreo no probabilístico, tomándose en cuenta características como: el cargo que desempeñan y su función en el proceso de planeación y control de las actividades dentro la empresa. Del Cid, A., Méndez, R. y Franco, S. (2007, pág. 75).

Tabla2
Numero de sujetos en la empresa

Gerente General	Gerente de Área	Jefes de Departamento	Total
1	3	12	16

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, empresa objeto de estudio (2014).

3.3 Instrumento

Las herramientas que se utilizaron para realizar el trabajo de campo de la presente investigación fueron las siguientes:

3.3.1 Cuestionario dirigido a gerentes (Nivel Alto).

Con el objeto de recopilar información sobre la forma en que se aplican las funciones administrativas de planeación y control en la empresa agro exportadora de melón. Se elaboró un cuestionario de 68 preguntas, estructuradas de la siguiente forma: 60 preguntas cerradas con respuesta múltiples y 8 preguntas cerradas simples. (Ver anexo 1).

3.3.2 Cuestionario dirigido a jefes de departamento (Nivel Medio)

Se elaboró un cuestionario de 73 preguntas, estructuradas de la siguiente forma: 61 preguntas cerradas con respuesta múltiples y 12 preguntas cerradas simples. (Ver anexo 2).

3.4 Procedimiento

Para la realización del presente estudio fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

1. Se seleccionó el tema de investigación entre diversos análisis de temas que se realizaron y fueron propuestos.
2. Se realizó una investigación preliminar en la empresa agroexportadora sobre el tema a investigar.
3. Se elaboró el planteamiento del problema y la pregunta de investigación.
4. Se definió el objetivo general así como los objetivos específicos.
5. Se identificó el elemento de estudio, desarrollando la definición conceptual, operacional e indicadores.
6. Se elaboró el método de estudio, definiendo los sujetos, población y muestra.
7. Se elaboró el marco teórico y contextual.
8. Se diseñaron los instrumentos de investigación.
9. Se realizó la validación de los instrumentos con el 10% de la totalidad de los mismos.
10. Se realizó el estudio de campo.
11. Se elaboró un Checklist, para confrontación de información recopilada en los instrumentos de investigación.
12. Se tabuló la información obtenida de los sujetos, a través del programa Excel, para presentarlos en base a las preguntas planteadas en los instrumentos.
13. Se elaboró la presentación de resultados por medio de tablas.
14. Se procedió a estructurar la presentación y análisis de los resultados obtenidos.
15. Se elaboraron las conclusiones derivadas de la discusión de resultados, con base a los objetivos y pregunta de investigación.
16. Se redactaron las recomendaciones con base a las conclusiones.
17. Se elaboró la propuesta, en base a los resultados obtenidos.
18. Se presentó el informe final.

3.5 Metodología

La presente investigación es de tipo descriptivo, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 102), adoptan la siguiente definición de (Danhke, 1989); los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan, o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

En esta investigación se describe como se aplica la planeación y el control en una empresa agroexportadora de melón ubicada en el municipio de Zacapa.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo. Esta información, se obtuvo mediante dos cuestionarios dirigidos a los gerentes y jefes de departamentos de la Agroexportadora de melón ubicada en Zacapa. (Ver anexos 1 y 2).

4.1 Información proporcionada por gerentes y jefes de departamentos de la empresa agroexportadora de melón.

Este apartado incluye los resultados de la información recabada por medio del cuestionario aplicado a 12 jefes de departamentos, 3 gerentes de área y 1 gerente general de la empresa agroexportadora de melón objeto de estudio. (Anexo 1 y 2).

I. **Indicador:** Planeación

➤ Sub-indicador: Visión y Misión

¿La empresa tiene definida por escrito la visión y misión?

Tabla 3
Visión y Misión de la empresa

No.	Opciones	Sujeto 1	Sujeto 2	Total
		Gerentes	Jefes Deptos.	
1	SÍ	3	8	11
2	NO	1	4	5
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

El 69%, que corresponde a once sujetos, expresaron que la empresa tiene definida por escrito la visión y misión; de igual forma el resto, cinco sujetos que corresponden al 31% manifestaron no tener definidos estos elementos de la planeación.

Según checklist realizado, la empresa cuenta con la visión y misión definida por escrito; también se conoció que no está visible para los trabajadores en alguna área de la empresa.

¿Qué aspectos considera como parte de la visión?

Tabla 4
Aspectos de la visión

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Ser la mejor	2	7	9
2	Importancia de empleados como personas	3	7	10
3	La calidad y productividad ofrecida	3	6	9
4	Valor agregado respecto a la competencia	1	3	5
5	Ofrecer calidad y servicios superiores	0	4	4
6	El posicionamiento que busca	0	2	2
7	Otros	1	1	2
TOTAL				41

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. El 62.5% que corresponde a diez sujetos encuestados, consideran que la visión debe contener los aspectos como: la importancia de los empleados como personas, ser la mejor, la calidad y productividad ofrecida. Así también, casi la mitad considera los aspectos de valor agregado respecto a la competencia y una minoría cree que aspectos como ofrecer calidad y servicios superiores, el posicionamiento que se busca y otros aspectos que no fueron especificados.

¿Qué aspectos considera como parte de la misión?

Tabla 5
Aspectos de la misión

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Satisfacer a los clientes	3	9	12
2	Proporcionar empleo	0	5	5
3	Producir productos de calidad	3	11	14
4	Apropiarse del mercado de frutas	0	3	3
5	Ayudar al desarrollo del municipio	2	3	5
6	Continuar con tradición de dueños	0	2	2
7	Otros	1	0	1
TOTAL				42

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Una mayoría de doce sujetos encuestados que corresponde al 87.5%, considera que la misión debe contener el aspecto de, producir productos de calidad; el 75% que corresponde a 12 sujetos cree que satisfacer a los clientes. Casi la mitad creen que la misión debe contener aspectos como proporcionar empleo y ayudar al desarrollo del municipio; y una minoría considera que los aspectos deben de apropiarse del mercado de frutas o continuar con la tradición de los dueños y otros aspectos que no fueron especificados.

¿Cómo espera que esté la empresa en 5 años?

Tabla 6
Visión de la empresa

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Exactamente igual	0	0	0
2	Con mayores ganancias	3	6	9
3	Con más variedad de productos	3	10	13
4	Con más sucursales	0	1	1
5	Mejores instalaciones, planta y equipo	3	10	13
6	Con más tecnología	2	10	12
7	Otros	1	1	2
TOTAL				50

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mayoría de los sujetos encuestados espera ver la empresa con más variedad de productos y mejores instalaciones planta y equipo. Más de la mitad de los sujetos desea ver la empresa con más tecnología, mayores ganancias; y una minoría señaló con más sucursales y mayor área de cultivo, mayor productividad a menor costo, y con más personal.

¿Sabe quiénes son las personas que participan en el establecimiento de la Visión y Misión?

Tabla 7
Participantes en establecimiento de visión y misión

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerente General	2	5	7
2	Gerentes de Área	1	2	3
3	Jefes de Departamentos	1	2	3
4	Todos	1	6	7
5	Ninguno	0	1	1
6	Otros	2	2	4
TOTAL				25

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la mitad de los sujetos encuestados manifestaron que las personas encargadas de establecer la visión y misión son el gerente general y todos los trabajadores de la empresa; dentro de la minoría, la cuarta parte de los sujetos coincidieron en que los responsables son otros como consejo administrativo o dueños; y el resto de la minoría concuerda que son los gerentes de área, jefes de departamentos o ninguno de ellos.

¿Conoce qué tipos de planes desarrolla la empresa de acuerdo a su línea estratégica?

Tabla 8
Tipos de planes de línea estratégica

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Planes Operativos	3	4	7
2	Planes Estratégicos	2	7	9
3	Ninguno	0	1	1
TOTAL				17

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos investigados conocen que la empresa desarrolla planes estratégicos; así también, casi la mitad afirman que desarrollan planes operativos y una minoría de un sujeto mencionó que no desarrollan planes de acuerdo a la línea estratégica.

¿Conoce los planes de la empresa de acuerdo a su especificidad?

Tabla 9
Tipos de planes de acuerdo a su especificidad

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Planes Direccionales o Flexibles	0	5	5
2	Planes Específicos	4	7	11
3	Ninguno	0	2	2
TOTAL				18

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad que corresponde a once (68.75%) de los sujetos encuestados conocen que la empresa, de acuerdo a su especificidad, desarrolla planes específicos; casi la mitad de los sujetos indicaron que son planes direccionales o flexibles y una minoría mencionó que no desarrollan ningún tipo de plan de acuerdo a esta línea.

¿Por su frecuencia, como son los planes desarrollados por la empresa?

Tabla 10
Tipos de planes de acuerdo a su frecuencia

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Planes Únicos	1	8	9
2	Planes Permanentes	4	4	8
3	Ninguno	0	0	0
TOTAL				17

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos encuestados manifestaron que se desarrollan planes únicos; y el resto señalaron que también desarrollan planes permanentes.

¿Conoce la forma en la que se lleva a cabo la planeación dentro de la empresa?

Tabla 11
Forma de realizar la planeación

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	De forma verbal	0	0	0
2	De forma escrita	0	1	1
3	De forma verbal y escrita	4	11	15
4	Otra	0	0	0
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. El 93.75% que corresponde a quince sujetos encuestados, coinciden en que la forma en que se lleva a cabo la planeación en la empresa es verbal y escrita; mientras que una minoría mencionó que solamente se lleva a cabo de forma escrita.

¿Sabe si la planeación está vinculada con la estrategia?

Tabla 12
Vinculación de la planeación con la estrategia

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Corporativa	2	1	3
2	De negocio	1	4	5
3	Funcional	1	4	5
4	Otra	0	0	0
5	Ninguna	0	2	2
5	No contestaron	0	1	1
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la mitad de los sujetos indicaron que la planeación está vinculada con alguna estrategia de negocio o funcional; y una minoría cree que está vinculada con la estrategia corporativa o tal vez con ninguna de estas.

¿Para cuánto tiempo planifican las actividades de la empresa?

Tabla 13
Plazo de planeación de la empresa

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Largo plazo, más de 3 años	0	2	2
2	Mediano plazo, de 1 a 3 años	0	1	1
3	Corto plazo, hasta 1 año	4	9	13
4	Otra	0	0	0
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mayoría de los encuestados que corresponden a quince sujetos (81.25%), manifiestan que planifican las actividades a corto plazo el que corresponde a un año y la minoría de sujetos afirman que lo hacen a largo y mediano plazo, más de tres años y de uno a tres años respectivamente.

¿Participa usted en la planeación de las actividades principales de la empresa?

Tabla 14
Participación de jefes de departamentos en la planeación

		RESPUESTAS	
		Sujeto 2	
No.	Opciones	Jefes de Deptos.	Total
1	SÍ	11	11
2	NO	1	1
TOTAL			12

Base de datos: 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta fue dirigida únicamente a jefes de departamento. El 91.67% que corresponde a once sujetos que son casi la totalidad de los jefes de departamentos, afirman que participan en la planeación de las actividades de la empresa y una minoría de un sujeto señala que no es partícipe de la planeación de dichas actividades.

¿Quiénes son las personas que participan en la planeación de la empresa?

Tabla 15
Participación en la planeación de la empresa

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes de Deptos.	Total
1	Gerente General	4	7	11
2	Gerentes de Área	4	7	11
3	Jefes de Departamentos	3	11	14
4	Todos	0	5	5
5	Otros	1	0	1
6	Ninguno	0	0	0
TOTAL				42

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la totalidad de sujetos encuestados coincide en que, quienes participan en la planeación de la empresa son los jefes de departamentos; más de la mitad creen que son el gerente general y gerentes de área. Casi la mitad creen que son todos los trabajadores que participan y una minoría respondió que son otros como el consejo administrativo de la sociedad.

➤ **Sub-indicador:** Objetivos y Metas

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Tabla 16
Objetivos de la empresa

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Brindar productos de calidad	4	6	10
2	Aumentar la producción	2	4	6
3	Posicionarse en el mercado	3	3	6
4	Vender más	1	0	1
5	Reducir costos de producción	2	4	6
6	Obtener alto porcentaje de utilidades	1	4	5
7	Todos los anteriores	0	1	1
8	No se conocen	0	5	5
TOTAL				40

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos investigados coinciden que el objetivo de la empresa es brindar productos de calidad; menos de la mitad de los sujetos señalaron que los objetivos son aumentar la producción, posicionarse en el mercado, reducir costos de producción, obtener alto porcentaje de utilidades y otros manifestaron que no los conocen. Una minoría afirma que el objetivo es vender más y que el primordial es la composición de todos los anteriores.

¿Cuáles son las metas de la empresa?

Tabla 17
Metas de la empresa

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Aumentar la calidad de productos	4	5	9
2	Obtener mejores materias primas	1	2	3
3	Diferenciarse de la competencia	3	3	6
4	Exportar más	4	2	6
5	Reducir costos de producción	1	6	7
6	Minimizar gastos	0	3	3
7	Todos los anteriores	0	4	4
8	No se conocen	0	1	1
TOTAL				39

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos investigados coinciden que la meta de la empresa es aumentar la calidad de los productos; casi la mitad señalaron que, la meta es reducir costos de producción, diferenciarse de la competencia, exportar más. Una minoría afirma que las metas son todas conjuntamente, así también obtener mejores materias primas, minimizar gastos y otros mencionan que no las conocen.

¿Conoce si están establecidos por escrito los objetivos y metas?

Tabla 18
Objetivos y Metas de la empresa

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	SÍ	2	7	9
2	NO	2	5	7
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Nueve sujetos (56.25%) que corresponde a más de la mitad de los sujetos investigados, manifestó que los objetivos y metas están establecidos por escrito y siete sujetos que son casi la mitad afirma que no están establecidos.

Según checklist realizado los objetivos y metas están definidos por escrito en el presupuesto y no están visibles actualmente a los empleados.

¿Conoce qué áreas de la empresa establecen los objetivos y metas?

Tabla 19
Áreas que establecen objetivos y metas

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerencia	3	4	6
2	Administración	3	1	3
3	RR.HH.	1	1	2
4	Producción	3	3	6
5	Todos anteriores	0	6	6
6	Ninguno	0	0	0
TOTAL				23

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la mitad de los sujetos encuestados señalaron que las áreas de la empresa que establecen los objetivos y metas son la gerencia, producción y muchas veces todas las áreas participan; una minoría señaló que administración y RR.HH establecen objetivos y metas.

¿Participa usted en el establecimiento de objetivos y metas?

Tabla 20
Objetivos y Metas de la empresa

		RESPUESTAS	
		Sujeto 2	
No.	Opciones	Jefes de Deptos.	Total
1	SÍ	7	7
2	NO	5	5
TOTAL			12

Base de datos: 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta fue dirigida únicamente a jefes de departamento. Siete sujetos (58.33%) que corresponde a más de la mitad de los jefes de departamentos, afirman que participan en el establecimiento de objetivos y metas de la empresa; y así también cinco sujetos (41.67%) que corresponde a casi la mitad señalaron que no participan del establecimiento de estos.

¿Quiénes son las personas que participan en el establecimiento de objetivos y metas de la empresa?

Tabla 21

Participantes en establecimiento de objetivos y metas de la empresa

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes de Deptos.	Total
1	Gerente General	4	6	10
2	Gerentes de Área	3	4	7
3	Jefes de Departamentos	3	7	10
4	Todos	0	5	5
5	Otros	3	0	3
6	Ninguno	0	0	0
TOTAL				35

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos encuestados coincide en que los que participan en el establecimiento de objetivos y metas de la empresa son gerente general y jefes de departamentos; casi la mitad creen que son los gerentes de área y todos los trabajadores los que participan. Una minoría señaló a otros como el consejo administrativo de la sociedad.

¿A qué son susceptibles los objetivos y metas de la empresa?

Tabla 22
Susceptibilidad de objetivos y metas

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Alcanzarse	1	3	4
2	Medirse	3	2	5
3	Ser claros	2	0	2
4	Coherentes	1	1	2
5	Flexibles a modificarse	4	4	8
6	Motivador	0	1	1
7	Todos anteriores	0	5	5
TOTAL				27

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mitad de los sujetos investigados respondieron que los objetivos y metas de la empresa son susceptibles a modificarse; casi la mitad creen que pueden medirse y otros manifiestan que son susceptibles a todos los aspectos anteriores. Una minoría respondió que los objetivos son susceptibles a alcanzarse, ser claros, coherentes y motivadores.

¿Tiene conocimiento a qué plazos están definidos los objetivos y metas?

Tabla 23

Plazos establecidos de los Objetivos y Metas

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Corto plazo	4	9	13
2	Mediano plazo	0	2	2
3	Largo plazo	0	0	0
4	No sabe	0	1	1
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Trece sujetos (81.25%) de gerentes y jefes de departamentos que corresponden a la mayoría, respondieron que los objetivos y metas de la empresa están definidos a corto plazo y una minoría cree que a mediano plazo, una minoría afirman que no saben.

¿A qué niveles de la organización se difunden los objetivos y metas?

Tabla 24

Niveles de difusión de objetivos y metas de la empresa

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerencial	3	5	8
2	Jefes de departamento	3	4	7
3	Personal Operativo	1	0	1
4	Todos	1	6	7
5	Ninguno	0	1	1
TOTAL				24

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mitad de los sujetos encuestados respondieron que los objetivos y metas son transmitidos a nivel gerencial; menos de la mitad creen que los objetivos y metas son transmitidos a los jefes de departamentos y muchas veces a todos los niveles de la empresa. Una minoría respondió que a nivel operativo y en algunos casos a ningún nivel son transmitidos.

¿Cómo se transmiten los objetivos y metas?
Tabla 25
Formas de transmitir objetivos y metas

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Circulares	0	1	1
2	Memorandos	1	3	4
3	Reuniones	4	10	14
4	Otros	1	1	2
5	Ninguno	0	1	1
	TOTAL			22

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agroexportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la totalidad de sujetos encuestados indicó que los objetivos y metas son transmitidos a través de reuniones, dentro de la minoría cuatro sujetos (25%) creen que a través de memorandos y otros creen que a través de circulares y otros medios que no fueron especificados, así mismo indican que no se transmiten por ninguno de estos medios.

¿Qué tan coincidentes son los objetivos con las metas de la empresa?

Tabla 26
Coincidencia de objetivos y metas

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	50% o menos	0	0	0
2	50 a 75%	1	4	5
3	75 a 100%	3	5	8
3	No contestaron	0	3	3
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mitad de los sujetos investigados manifestaron que los objetivos y metas coinciden hasta en un 75 a 100%, Casi la mitad indicaron que en un 50 a 75% y una minoría de los sujetos no contestaron.

➤ **Sub-indicador:** Estrategias, Políticas y Reglas

¿Qué elementos analizan para buscar nuevas oportunidades para la empresa?

Tabla 27
Aspectos para buscar nuevas oportunidades

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Evalúa la competencia	0	2	2
2	Investiga el mercado	4	10	14
3	Identifica las necesidades de sus clientes	3	10	13
4	Analiza los problemas que desea resolver	0	4	4
5	Identifica lo que espera ganar	0	0	0
6	Otras	3	0	3
TOTAL				36

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la totalidad de sujetos encuestados señalaron que para buscar nuevas oportunidades analizan elementos como: el mercado e identifica las necesidades de los clientes. Dentro de la minoría, un 25% que corresponde a cuatro sujetos creen que se analiza los problemas que se desea resolver; otra parte de la minoría coincide en que se evalúa la competencia y otros mencionaron que investigan nuevos productos a desarrollar bajo las condiciones de la finca.

¿Qué tipo de estrategias utiliza la empresa?
Tabla 28
Tipos de estrategias

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Diversificación de productos	4	11	15
2	Publicidad y promoción	0	0	0
3	Reducir costos de producción	4	9	13
4	Capacitación de empleados en innovaciones	1	4	5
5	Reducir desperdicios de productos y materiales	4	5	9
6	Ninguna	0	0	0
7	Otras	0	0	0
TOTAL				42

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la totalidad de los sujetos tomados en cuenta para esta investigación señalaron que la empresa utiliza la estrategia de diversificación de productos y reducción de costos de producción. Más de la mitad manifestaron que parte de las estrategias es reducir desperdicios de productos y materiales. En consecuencia casi la mitad de los sujetos indicaron que utilizan las capacitaciones a empleados en innovaciones.

¿Qué tipos de políticas utiliza la empresa?

Tabla 29
Tipos de Políticas

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Políticas para establecer precios	1	2	3
2	Políticas de ventas (exportación)	2	7	9
3	Políticas de contratación de personal	4	11	15
4	Políticas de cobro de cuentas	1	2	3
5	Políticas de pago a proveedores	3	8	11
6	Ninguna	0	0	0
7	Otras	1	1	2
TOTAL				43

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la totalidad de los sujetos investigados indicaron que la empresa tiene políticas de contratación de personal; más de la mitad también señalaron que utilizan políticas de pago a proveedores y políticas de ventas (exportaciones) y una minoría de ellos, creen que se manejan políticas de precios, cobro de cuentas u otras como políticas operacionales a nivel general.

¿Qué tipos de reglas o normas utiliza la empresa?

Tabla 30
Tipos de reglas o normas

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Normas de inocuidad	4	12	16
2	Reglas administrativas	4	9	13
3	Reglas de higiene personal	4	11	15
4	Reglas de compra de productos	4	7	11
5	Normas de seguridad industrial	4	9	13
6	Otras	0	0	0
7	Ninguna	0	0	0
TOTAL				68

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La totalidad de los sujetos investigados afirmaron que la empresa utiliza normas de inocuidad a los productos; y casi la totalidad también cree que utilizan las reglas de higiene personal, reglas administrativas y normas de seguridad industrial. Así mismo más de la mitad mencionaron que reglas de compra de productos.

¿Conoce si están establecidas por escrito las estrategias, políticas y reglas?

Tabla 31
Establecimiento de estrategias, políticas y reglas o normas

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	SÍ	3	10	13
2	NO	1	2	3
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

El 81.25% de los encuestados que corresponde a 13 sujetos, saben que en la empresa tienen definidas por escrito las políticas y normas, no así las estrategias. Solo una minoría, de tres sujetos que corresponde al 18.75%, indicó que en la empresa no hay definido nada por escrito.

Según checklist realizado, en la empresa no están establecidas por escrito las políticas y estrategias; asimismo no son visibles actualmente para los empleados. Únicamente las reglas o normas están establecidas por escrito en manuales y planes operativos.

¿Qué tan acordes son las estrategias para alcanzar los objetivos y metas trazados?

Tabla 32

Coincidencia de Estrategias con objetivos y metas

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	En un 50% o menos	0	0	0
2	En un 50 a 75%	1	5	6
3	En un 75 a 100%	3	5	8
4	No contestaron	0	2	2
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mitad de los sujetos investigados manifestaron que los objetivos y metas coinciden de un 75 a 100%, casi la mitad indican que en un 50 a 75% y una minoría de los sujetos no contestaron.

¿Conoce qué áreas establecen las políticas, estrategias y reglas de la empresa?

Tabla 33

Áreas que establecen las estrategias, políticas y reglas

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerencia	3	5	8
2	Administración	3	2	5
3	RR.HH.	2	4	6
4	Producción	2	1	3
5	Todos Anteriores	1	6	7
6	Ninguno	0	0	0
TOTAL				29

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mitad de los sujetos encuestados indicaron que las áreas de la empresa que colaboran para establecer las políticas, estrategias y reglas son: gerencia general. Casi la mitad también creen que participan otras áreas como RR.HH., administración, y muchas veces todas estas áreas colaboran conjuntamente. Así mismo una minoría señaló que el área de producción también colabora.

¿Participa usted en el establecimiento de políticas, estrategias y reglas en la empresa?

Tabla 34

Participación de Jefes en establecimiento de estrategias, políticas y reglas

		RESPUESTAS	
		Sujeto 2	
No.	Opciones	Jefes de Deptos.	Total
1	SÍ	7	7
2	NO	4	5
TOTAL			12

Base de datos: 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Más de la mitad de los jefes de departamentos afirman que participan en el establecimiento de políticas, reglas o normas de la empresa y en consecuencia casi la mitad también señalaron que no son partícipes del establecimiento de estas.

¿Quiénes son las personas que participan en el establecimiento de políticas, estrategias y reglas de la empresa?

Tabla 35

Participación en establecimiento de estrategias, políticas y reglas

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes de Deptos.	Total
1	Gerente General	4	6	10
2	Gerentes de Área	2	5	7
3	Jefes de Departamentos	2	7	9
4	Todos	0	4	4
5	Otros	2	0	2
6	Ninguno	0	0	0
TOTAL				32

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos encuestados coinciden en que, los que participan en el establecimiento de políticas, estrategias y normas o reglas de la empresa son: gerente general y jefes de departamentos. Casi la mitad creen que son los gerentes de área; dentro de la minoría un 25% que corresponde a cuatro sujetos mencionan que todos los trabajadores son los que participan y otra parte de la minoría señaló a otros como los dueños de la empresa.

¿Sabe a qué niveles de la organización se difunden las políticas, estrategias y normas?

Tabla 36
Niveles de difusión de estrategias, políticas y reglas

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerencial	0	0	0
2	Jefes de departamento	2	0	2
3	Personal Operativo	2	0	2
4	Todos los anteriores	2	10	12
5	Ninguno	0	1	1
TOTAL				17

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. El 75% que corresponde a doce sujetos encuestados respondieron que las políticas, estrategias y normas o reglas son transmitidas a todos los niveles de la empresa; una minoría cree que a los jefes de departamentos y personal operativo. Otros creen que a ningún nivel son transmitidos.

¿Cómo se transmiten?
Tabla 37
Medio de transmisión de estrategias, políticas y reglas

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Circulares	0	2	2
2	Memorandos	3	5	8
3	Reuniones	4	9	13
4	Todos Anteriores	0	1	1
5	Otros	0	2	2
TOTAL				26

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mayoría de sujetos encuestados indicó que las estrategias, políticas y reglas son transmitidas a través de reuniones. La mitad también cree que son transmitidas a través de memorandos y una minoría cree que son transmitidas a través de circulares y todos los medios anteriormente mencionados, así mismo otros manifiestan que se transmiten por vallas vinílicas.

Según checklist realizado, en la empresa las políticas no son transmitidas al personal; las estrategias se transmiten a través de correo electrónico y las reglas o normas son transmitidas al personal a través de carteles o rótulos.

¿Las políticas cumplen con el propósito de servir como normas para la toma de decisiones?

Tabla 38

Propósito de políticas de servir como normas para tomar de decisiones

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	SÍ	4	9	13
2	NO	0	2	2
3	No Contestaron	0	1	1
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

El 81.25% que corresponde a trece sujetos investigados, indicó que las políticas cumplen con el propósito de servir como normas para para la toma de decisiones; una minoría cree que no cumplen con este propósito, otros no contestaron.

➤ **Sub-indicador:** Procedimientos

¿Qué tipo de procedimientos existen en la empresa?

Tabla 39
Tipos de procedimientos

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Procedimiento de nuevo pedido	2	6	8
2	Procedimiento de compra de productos	4	12	16
3	Procedimiento de inventarios	4	12	16
4	Procedimiento de pago a proveedores	4	10	14
5	Procedimiento de elaboración de cheque	4	10	14
6	Procedimiento de elaboración de planilla	4	10	14
7	Contratación de personal	4	12	16
8	Otras	0	0	0
TOTAL				98

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La totalidad de los sujetos investigados coincide en que la empresa tiene procedimientos de compra de productos, procedimientos de inventarios y de contratación de personal; así mismo, casi la totalidad cree que poseen procedimientos de pago a proveedores, elaboración de cheques y elaboración de planilla. De igual forma la mitad de los sujetos manifestó que la empresa posee procedimientos de nuevos pedidos.

¿Conoce qué áreas cuentan con sus propios procedimientos?

Tabla 40

Qué áreas cuentan con sus procedimientos

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerencia	1	1	2
2	Administración	3	4	7
3	RR.HH.	3	2	5
4	Producción	2	5	7
5	Todos	1	6	7
6	Ninguno	0	0	0
TOTAL				28

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la mitad de los sujetos encuestados indicaron que las áreas de la empresa que cuentan con sus propios procedimientos son: administración, producción, RR.HH. y todas las áreas de la empresa cuentan con sus propios procedimientos. Una minoría contestó que la gerencia general.

¿Quiénes diseñan o establecen los procedimientos para cada una de las áreas de la empresa?

Tabla 41
Responsables de diseñar procedimientos

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerente General	1	8	9
2	Gerentes de Área	1	4	5
3	Jefes de Departamentos	1	6	7
4	Todos	2	2	4
5	Ninguno	0	0	0
6	Otros	0	0	0
7	No Sabe	0	1	1
TOTAL				26

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos tomados en cuenta para esta investigación contestaron que el gerente general es el responsable de diseñar los procedimientos para cada una de las áreas; casi la mitad creen que son los jefes de departamentos y gerentes de área. Dentro de la minoría, el 25% que corresponde a cuatro sujetos contestaron que todos los que son parte de la empresa contribuyen al establecimiento de procedimientos y el resto de la minoría contestó que no sabe quién es el responsable.

¿Existen manuales de procedimientos en la empresa?
Tabla 42
Existencia de manuales de procedimientos

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	SÍ	2	8	10
2	NO	2	3	5
3	No contestaron	0	1	1
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
 Fuente: Investigación de campo, 2014.

El 62.5%, correspondiente a diez sujetos (más de la mitad) respondieron que existen manuales de procedimientos que no están establecidos por escrito pero que cada departamento elabora sus propios; mientras que el 31.25%, que corresponde a cinco sujetos (casi la mitad), manifestaron que no existen estos manuales para ninguna área o departamento de la empresa. un sujeto no contestó.

Según checklist realizado en la empresa, los procedimientos están establecidos por escrito en manuales y planes operativos.

➤ **Sub-indicador:** Programas

¿Qué tipos de programas existen en la empresa?

Tabla 43
Tipos de programas

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Programa de capacitación	3	3	6
2	Programa de ventas / Exportación	1	2	3
3	Programa de producción	4	7	11
4	Programa de compras	4	6	10
5	Programa aplicación de productos químicos	4	8	12
6	Programa de empaque de fruta	4	8	12
7	Todos los anteriores	0	3	3
8	Otras	0	1	1
9	Ninguno	0	0	0
TOTAL				58

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. El 75%, de los sujetos encuestados que corresponden a doce sujetos (más de la mitad), señalaron que en la empresa existen programas de aplicación de productos químicos y programas de empaque de fruta, programas de producción y compras. Casi la mitad manifestaron que programas de capacitación y una minoría expresó que programas de exportación y muchas veces todos los mencionados anteriormente. Así mismo otros señalaron la existencia de programas de inocuidad.

¿Sabe qué áreas de la empresa utilizan o emplean la programación de sus actividades?

Tabla 44
Áreas de la empresa que emplean la programación

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerencia	0	1	1
2	Administración	1	3	4
3	RR.HH.	1	0	1
4	Producción	1	6	7
5	Todos	3	6	9
6	Ninguno	0	0	0
TOTAL				22

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos investigados concuerdan que todas las áreas de la empresa emplean la programación en sus actividades; casi la mitad señalaron que el área de producción. Dentro de la minoría, un 25% correspondiente a cuatro de los sujetos manifestó que el área de administración; y el resto cree que la gerencia y RR.HH. emplean la programación.

¿Para qué plazos programan las actividades?
Tabla No. 45
Plazos de programación de las actividades

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Corto plazo	4	9	13
2	Mediano plazo	0	3	3
3	Largo plazo	0	0	0
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
 Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. El 81.25%, que corresponde a trece sujetos (la mayoría) manifestaron que las actividades se programan a corto plazo (1 año) y una minoría respondió que se programan a mediano plazo (de 1 a 3 años).

¿Si es a corto plazo para cuánto tiempo?

Tabla 46
Tiempo de plazos

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	1 Mes	0	1	1
2	2 Meses	0	1	1
3	3 Meses	0	0	0
4	6 Meses	0	1	1
5	9 Meses	1	2	3
6	1 Año	3	5	8
7	No contestaron	0	2	2
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mitad de los sujetos manifestaron que toman el corto plazo como 1 año; y la minoría señala que para ellos el corto plazo es de 1 a 9 meses. Otros no contestaron.

¿Lo programado se encuentra presupuestado?

Tabla 47
Presupuesto de lo programado

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	SÍ	4	12	16
2	NO	0	0	0
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

El 100% de los sujetos tomados en cuenta para esta investigación respondieron que las actividades programadas cuentan con su respectivo presupuesto para ser desarrolladas.

Según checklist realizado en la empresa, los programas están establecidos por escrito a través del presupuesto.

¿Cómo se lleva a cabo la programación?

Tabla 48
Forma de programar

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Por Área	3	2	5
2	Producto	3	7	10
3	Temporada	4	12	16
4	Otro	0	0	0
TOTAL				31

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La totalidad de los sujetos encuestados concuerdan que la forma de programar las actividades es por temporada o ciclo productivo (1 año); así también, más de la mitad creen que se programa por producto y casi la mitad contestaron que se programa por áreas.

¿Tiene conocimiento si se cuenta con una programación a nivel?

Tabla 49
Nivel de programación

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Corporativo	2	2	4
2	Funcional	2	0	2
3	Negocio	0	3	3
4	Ninguna	0	3	3
5	No Contestaron	0	4	4
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. El 25% de los sujetos investigados que corresponde a cuatro sujetos creen que se cuenta con una programación a nivel corporativo y de la misma forma otros no contestaron; el resto de la minoría cree que se cuenta con una programación a nivel de negocio y funcional. Así mismo otros informaron que no se cuenta con ninguna programación de este tipo.

¿Sabe quiénes son los responsables de programar las actividades para cada una de las áreas de empresa?

Tabla 50
Responsables de Programar las actividades

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerente General	0	2	2
2	Gerentes de Área	1	3	4
3	Jefes de Departamentos	1	6	7
4	Todos anteriores	3	4	7
5	Ninguno	0	1	1
6	Otros	0	0	0
TOTAL				21

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la mitad de los sujetos encuestados mencionaron que los responsables de programar las actividades son: los jefes de departamentos y todas los altos mandos en conjunto; dentro de la minoría, el 25% correspondiente a cuatro sujetos concuerdan en que son los gerentes de área y el resto de la minoría cree que el gerente general. En consecuencia un sujeto mencionó que ninguno de estos participa o son responsables de programar las actividades.

¿Se programa en coordinación con todas las áreas de la organización?

Tabla 51

Coordinación de la programación con otras áreas

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	SÍ	4	11	15
2	NO	0	1	1
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

El 93.75% que corresponde a quince sujetos (casi la totalidad) de los investigados, coincide en que se programa en coordinación con todas las áreas de la empresa y un sujeto manifestó que no se programa así.

➤ **Sub-indicador:** Presupuestos

¿Qué tipo de presupuesto preparan?

Tabla 52
Tipos de presupuesto

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Ventas/Exportación	1	0	1
2	Producción	4	11	15
3	Compras	2	9	11
4	Gastos	4	7	11
5	Ninguno	0	0	0
6	Otros	0	0	0
TOTAL				38

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la totalidad de los sujetos investigados concuerdan en que el tipo de presupuesto que se prepara en la empresa es el de producción; y más de la mitad señalaron que son el de compras y gastos. Una minoría manifestó que se prepara el presupuesto de ventas o exportación.

Según checklist realizado en la empresa, el presupuesto está establecido por escrito en libros y en sistema de cómputo.

¿A qué plazos se presupuesta?

Tabla 53

Plazos a que se presupuesta

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Corto plazo	4	9	13
2	Mediano plazo	0	3	3
3	Largo plazo	0	0	0
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Trece sujetos (81.25%) que corresponde a la mayoría de los sujetos encuestados manifestaron que la empresa presupuesta a corto plazo (1 año) y una minoría respondió que se programan a mediano plazo (de 1 a 3 años).

¿Si es a corto plazo para cuánto tiempo?

Tabla 54

Tiempo de plazo presupuestado

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Menos de 6 meses	0	0	0
2	De 6 a 9 meses	0	4	4
3	1 año o más	4	6	10
4	No contestaron	0	2	2
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad correspondiente al (62.5%), que representan trece sujetos, manifestaron que presupuestan a corto plazo y lo toman como 1 año; dentro de la minoría, el 25% correspondientes a cuatro de los sujetos, señalaron que para ellos el corto plazo es de 6 a 9 meses y el resto de la minoría no contestaron.

¿Qué tanto coadyuva el presupuesto a alcanzar los planes de la empresa?

Tabla 55

Importancia del presupuesto para alcanzar los planes

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	En un 50% o menos	0	0	0
2	En un 50 a 75%	1	3	4
3	En un 75 a 100%	3	9	12
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Las tres cuartas partes correspondientes a doce de los sujetos investigados consideran que el presupuesto coadyuva de un 75 a 100% a lograr el alcance de los planes propuestos; mientras que una minoría del 25% respondió que coadyuva de un 50 a 75% al alcance de los mismos.

¿Conoce qué áreas de la empresa utilizan o cuentan con presupuesto para sus actividades?

Tabla 56
Áreas que cuentan con presupuesto

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerencia	1	0	1
2	Administración	1	0	1
3	RR.HH.	1	0	1
4	Producción	1	0	1
5	Todos los anteriores	3	12	15
6	Ninguno	0	0	0
7	Otros	0	0	0
TOTAL				19

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la totalidad de los sujetos encuestados concuerdan en que todas las áreas de la empresa cuentan con presupuesto para la realización de sus actividades y una minoría señaló que el área de gerencia, administración, RR.HH. y producción cuentan con presupuestos para el desarrollo de las mismas.

¿Participa usted en la elaboración del presupuesto de la empresa?

Tabla 57
Presupuestos

		RESPUESTAS	
		Sujeto 2	
No.	Opciones	Jefes de Deptos.	Total
1	SÍ	10	10
2	NO	2	2
TOTAL			12

Base de datos: 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

El 83.33%, correspondiente a diez sujetos que representan casi la totalidad de los jefes de departamentos, afirman que participan en la elaboración del presupuesto de la empresa y una minoría del 16.67% correspondiente a dos sujetos señaló que no son partícipes de la elaboración del mismo.

¿Quiénes más son los responsables de elaborar el presupuesto de la empresa?

Tabla 58
Responsables de realizar el presupuesto

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes de Deptos.	Total
1	Gerente General	3	4	7
2	Gerentes de Área	4	5	9
3	Jefes de Departamentos	4	6	10
4	Todos	0	0	0
5	Otros	0	0	0
6	Ninguno	0	0	0
TOTAL				26

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos encuestados señalaron que son los jefes de departamento y los gerentes de área los responsables de elaborar el presupuesto en cada una de sus áreas; mientras que el resto creen que es el gerente general.

¿El presupuesto se prepara en coordinación con todas las áreas de la empresa?

Tabla 59

Coordinación del presupuesto con las áreas de la empresa

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	SÍ	4	12	16
2	NO	0	0	0
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

La totalidad de los sujetos contestó que el presupuesto se prepara en coordinación con todas las áreas de la empresa ya que tienen una completa relación de sucesión en sus actividades.

II. **Indicador:** Control

¿En qué momento se implementan controles en las actividades la empresa?

Tabla 60
Implementación de controles en las actividades

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	Total
		Gerentes	Jefes Deptos.	
1	Antes de realizar la actividad	3	1	4
2	Durante la realización de la actividad	3	3	6
3	Después de concluir la actividad	0	1	1
4	Todas las anteriores	1	7	8
5	No implementan controles	0	1	1
TOTAL				20

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mitad de los sujetos encuestados coinciden en que se implementan controles en todo momento (antes, durante y después) de las actividades. Casi la mitad cree que se implementan durante y dentro de la minoría, el 25% que corresponde a cuatro sujetos manifestó que se implementan controles antes de la realización de las mismas; así mismo el resto de la minoría respondió que es después de concluir las actividades y uno contestó que no se implementa ningún tipo de control.

¿Conoce qué áreas de la empresa implementan controles?

Tabla 61

Áreas que implementan controles en las actividades

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerencia	0	0	0
2	Administración	0	4	4
3	RR.HH.	0	1	1
4	Producción	0	3	3
5	Todos	4	8	12
6	Ninguno		0	0
TOTAL				20

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. El 75% correspondiente a doce sujetos investigados respondieron que, todas las áreas de la empresa implementan controles en sus actividades; dentro de la minoría el 25% que corresponde a cuatro sujetos manifestó que el área de administración; el resto de la minoría cree que el área de producción y RR.HH.

¿Conoce qué tipo de medidas preventivas se toman en cuenta para evitar problemas en la operación de la empresa?

Tabla 62
Medidas preventivas de control

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Mantenimiento de equipos	1	1	2
2	Provisión anticipada de materias primas	0	1	1
3	Preparación de tierras anticipadamente	0	1	1
4	Planificación de siembra de cultivos	1	0	1
5	Auditorias	1	0	1
6	Todos los anteriores	3	11	14
TOTAL				20

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la totalidad de los sujetos encuestados respondieron que las medidas preventivas que se toman en cuenta para evitar problemas en la operación de la empresa son todas las mencionadas en la tabla anterior; la minoría respondió que se realizan mantenimiento de equipos, provisión anticipada de materias primas, preparación de tierras anticipadamente, planificación de siembra de cultivos y auditorias.

¿Conoce qué tipo de medidas correctivas se toman cuando encuentran alguna desviación o error?

Tabla 63
Tipos de medidas correctivas

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Investigación de las causas	1	5	6
2	Reforzamiento sobre fallas detectadas	0	6	6
3	Capacitación de personal recurrente en fallas	1	0	1
4	Todos los anteriores	3	2	5
5	Otros	0	1	1
TOTAL				19

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la mitad de los sujetos encuestados respondieron que las medidas correctivas que se toman en cuenta cuando hay algún problema o error son: Investigación de las causas, reforzamiento sobre fallas detectadas y otros coinciden en que son todas las descritas en la tabla arriba descrita. Una minoría señaló que capacitan al personal recurrente en fallas, como también mencionan otras medidas que no fueron especificadas.

¿Sabe qué métodos utilizan para verificar como se realizan las actividades en la empresa?

Tabla 64
Método de supervisión de las actividades

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Observación	3	8	11
2	Informes orales	0	5	5
3	Informes estadísticos	2	5	7
4	Informes escritos	3	12	15
5	Ninguno de los anteriores	0	0	0
6	Otros	1	0	1
TOTAL				39

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la totalidad de los sujetos investigados coinciden en que el método para supervisión de las actividades en la empresa es, informes escritos; más de la mitad creen que a través de la observación y menos de la mitad respondieron que a través de informes estadísticos y orales. De igual forma una minoría cree que es a través otros métodos que no fueron especificados.

➤ **Sub-indicador:**Tipos de control

¿Sabe qué tipo de controles se utilizan en la empresa?

Tabla 65
Tipos de Controles

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Control de efectivo	4	1	5
2	Control de inventarios	4	2	6
3	Control de calidad de productos	4	1	5
4	Control de horas trabajadas	4	1	5
5	Aplicación de insecticidas	4	1	5
6	Auditorias	4	3	7
7	Otros	0	1	1
8	Todas anteriores	0	9	9
TOTAL				43

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos encuestados indicaron que en la empresa se desarrollan todos los controles mencionados en la tabla arriba descrita; mientras que casi la mitad de los sujetos indicaron que los controles desarrollados son: auditorias, control de inventarios, control de efectivo, control de calidad de productos, control de horas trabajadas y aplicación de insecticidas. Mientras tanto una minoría señaló otros controles que no fueron especificados.

Según checklist realizado en la empresa, los controles están establecidos por escrito en manuales y planes operativos.

¿En que ha ayudado a la organización la implementación del tipo de control seleccionado?

Tabla 66
Beneficios para la empresa por implementación de controles

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Cumplimiento de pagos	4	2	6
2	Stock de materias primas	4	4	8
3	Vender productos de calidad	2	1	3
4	Control de tiempos extras	4	3	7
5	Determinación de insumos aplicados	4	2	6
6	Otros	0	1	1
7	Todos los anteriores	0	7	7
TOTAL				38

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mitad de los sujetos investigados indicaron que la implementación de controles en las actividades ha ayudado a mantener stock de sus materias primas a tiempo para el cultivo de la empresa; de igual forma casi la mitad de los sujetos coinciden en que han ayudado al control de tiempos extras, cumplimientos de pagos, determinación de insumos aplicados y en muchos de los casos han ayudado a llevar a cabo todas las actividades mencionadas en la tabla anterior. Una minoría concuerda que han ayudado a vender productos de calidad y otros como operar legalmente bajo las leyes fiscales del país.

¿Qué aspectos de la empresa evalúan los sistemas de control utilizados?

Tabla 67

Aspectos evaluados por los sistemas de control

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Posición competitiva	0	5	5
2	Desempeño respecto a organizaciones de la industria	3	5	8
3	Problemas culturales	2	0	2
4	Comportamiento en el centro de trabajo	3	6	9
5	Otros	0	0	0
TOTAL				24

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los gerentes y jefes de departamento coinciden en que los controles utilizados evalúan, el comportamiento en el centro de trabajo; así también la mitad cree que evalúan el desempeño respecto a organizaciones de la industria. En consecuencia casi la mitad indicaron que evalúan la posición competitiva y una minoría cree que evalúa los problemas culturales.

¿Qué criterios se consideran para establecer los controles?

Tabla 68
Criterios para establecer controles

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Normativos	4	6	10
2	De estrategia	1	2	3
3	De competitividad	1	1	2
4	De productividad	3	8	11
5	De servicio	1	0	1
6	Todos los anteriores	0	3	3
6	Otros	0	0	0
TOTAL				30

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos encuestados señalaron que los criterios considerados para establecer controles son: de productividad y normativos. Mientras que una minoría coincide en que los criterios son, de estrategia, o todos los mencionados en la tabla arriba descrita, también de competitividad y de servicio.

➤ **Sub-indicador:** Áreas de control

¿Qué áreas de la empresa implementan controles?

Tabla 69
Áreas que implementan controles

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerencia	0	0	0
2	Administración	0	3	3
3	RR.HH.	0	2	2
4	Empaque	0	2	2
5	Producción	0	3	3
6	Todos	4	9	13
7	Ninguno	0	0	0
8	Otros	0	0	0
TOTAL				23

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mayoría de los sujetos tomados en cuenta para la investigación afirman que todas las áreas de la empresa implementan controles en sus actividades. Mientras tanto una minoría coincide en que administración, producción, RR.HH. y empaque implementan controles.

De acuerdo a resultados anteriores ¿qué áreas deben mejorar sus controles?

Tabla 70
Áreas que deben mejorar sus controles

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Gerencia	1	0	1
2	Administración	0	1	1
3	RR.HH.	0	1	1
4	Empaque	0	4	4
5	Producción	2	5	7
6	Todos	2	3	5
7	No contestaron	0	1	1
TOTAL				20

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la mitad de los sujetos encuestados creen que las áreas que deben mejorar sus controles son: Producción y empaque. Así mismo dentro de la minoría el 25% que corresponde a cuatro de los sujetos cree que el área de empaque; el resto de la minoría señalaron que la gerencia, administración, y RR.HH. deben mejorar sus controles. Mientras tanto un sujeto no contestó.

➤ **Sub-indicador:** Técnicas de control

¿Conoce las técnicas de control operacional que aplican en la empresa?

Tabla 71
Técnicas de control operacional

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	Jefes Deptos.	Total
1	Análisis de datos estadísticos	3	2	5
2	Gráfica de GANTT	0	0	0
3	Diagrama PERT	0	0	0
4	Auditoria	3	9	12
5	No sabe	0	2	2
TOTAL				19

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. El 75% correspondiente a doce sujetos (más de la mitad) conoce que la técnica de control operacional que se aplica en la empresa es, la auditoría, así también casi la mitad señalaron que análisis de datos estadísticos y una minoría respondió que no conoce las técnicas aplicadas.

Según checklist realizado en la empresa, las técnicas de control no están establecidas por escrito.

¿Conoce las técnicas de control financiero que aplican en la empresa?

Tabla 72
Técnicas de control financiero

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	JefesDeptos.	Total
1	Presupuestos	3	12	15
2	Razones financieras	0	0	0
3	Estados Financieros	3	9	12
4	Otros	0	0	0
TOTAL				27

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Casi la totalidad de los sujetos investigados coincide que la técnica de control financiero que se aplica es, el presupuesto. Así mismo el 75% correspondiente a 12 de los sujetos cree que son los estados financieros.

¿Qué razones utilizan para la evaluación financiera de la organización?

Tabla 73
Razones financiera

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	JefesDeptos.	Total
1	Rezones de liquidez	0	2	2
2	Razones de Apalancamiento	0	0	0
3	Razones de Operaciones	0	1	1
4	Razones de Rentabilidad	0	0	0
5	No contestaron	0	4	4
6	No se utilizan	4	7	11
TOTAL				18

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos encuestados manifiestan que no se utilizan este tipo de razones para la evaluación financiera de la empresa; así mismo dentro de la minoría, un 25% que corresponde a cuatro de los sujetos no contestaron y el resto de esta minoría respondió que utilizan razones de liquidez y razones de operaciones.

¿Conoce qué técnicas de control de personal se utilizan en la empresa?

Tabla 74

Técnicas de control de personal

No.	Opciones	RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
		Gerentes	JefesDeptos.	Total
1	Método de Observación	3	3	6
2	Supervisión directa	4	5	9
3	Evaluación del desempeño	1	4	5
4	Otras	0	2	2
5	Todas las anteriores	0	3	3
TOTAL				25

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.

Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. Más de la mitad de los sujetos investigados creen que la técnica para el control del personal utilizada en la empresa es, la supervisión directa. Casi la mitad señalaron que por medio de la observación y evaluación del desempeño. De igual forma tres sujetos indicaron que todas las técnicas mencionadas anteriormente y otras como rendimientos programados.

¿Conoce la forma de medir el desempeño del personal que labora en la empresa?

Tabla 75
Medición del desempeño personal

		RESPUESTAS		
		Sujeto 1	Sujeto 2	
No.	Opciones	Gerentes	JefesDeptos.	Total
1	Por unidades producidas	3	5	8
2	Por unidades vendidas	0	0	0
3	Por las ganancias obtenidas	0	2	2
4	Otras	1	5	6
TOTAL				16

Base de datos: 4 Gerentes y 12 Jefes de departamentos de Agro exportadora de melón.
Fuente: Investigación de campo, 2014.

Esta pregunta contiene respuestas de opción múltiple. La mitad de los sujetos encuestados coinciden en que la forma de medir el desempeño del personal es, por las unidades producidas o empacadas al final del día, casi la mitad manifestaron otros como: forma de desempeñar su trabajo, avances en las actividades y rendimientos programados. Una minoría también indicó que se mide por las ganancias obtenidas.

V. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A continuación se desarrolla la discusión derivada de los resultados obtenidos del trabajo de campo y los conceptos teóricos de los indicadores de los elementos de estudio de esta investigación.

Para Robbins, Stephen y Coulter (2005 pág. 182), es importante que toda organización cuente con una misión y visión establecida, en donde la primera permite a todos los integrantes de ella, conocer y entender cómo está constituida, su razón de ser y su relación con el entorno.

La investigación de campo muestra que el 69%, que corresponde a más de la mitad de los sujetos, expresaron que la empresa tiene definida por escrito la visión y misión; de igual forma el resto de los sujetos que corresponden al 31%, manifestaron no tener definidos estos elementos de la planeación.

Del mismo modo la investigación de campo da a conocer que la mayoría de los sujetos encuestados, que corresponde al 87.5%, cree que la misión de la empresa es producir productos de calidad y él 75% cree que satisfacer a los clientes. Casi la mitad de ellos indicaron que proporcionar empleo y ayudar al desarrollo del municipio. Así mismo una minoría de ellos señaló que apropiarse del mercado de frutas o continuar con la tradición de los dueños.

De igual forma a través de la lista de verificación realizada se logró constatar que la empresa cuenta con una visión y misión, la misma se encuentra definida por escrito. También se logró establecer que no se encuentra visible para todos los trabajadores en alguna área de la empresa.

En tanto que la visión según Huerta y Rodríguez (2006), es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización o una meta que motiva a la gente para que trabaje por un futuro prometedor. En cuanto a la visión, el 69% que corresponde a más de la mitad de los sujetos encuestados, consideran que la visión debe contener los aspectos como: la importancia de los empleados como personas, ser la mejor, la calidad y productividad ofrecida. Así también casi la mitad considera los aspectos de valor agregado respecto a la competencia y una minoría cree que aspectos como

ofrecer calidad y servicios superiores, el posicionamiento que se busca y otros aspectos que no fueron especificados.

Debido a lo anterior la mayoría de los sujetos encuestados espera ver la empresa con más variedad de productos y mejores instalaciones planta y equipo. Más de la mitad de sujetos desea ver la empresa con más tecnología; de igual forma más de la mitad manifiestan que con mayores ganancias; y una minoría señaló con más sucursales y mayor área de cultivo, mayor productividad a menor costo, y con más personal.

De acuerdo a los resultados anteriores se pudo conocer que los gerentes y jefes de departamentos saben cuál es la razón de ser y la visión de la empresa, cuentan con una clara definición de la misma ya que la tienen definida por escrito. Es por ello que lo señalado por los autores citados se cumple ya que tienen definido el propósito y la razón de ser de la empresa.

Los resultados reflejan que la empresa desarrolla diversos tipos de planes, y para Robbins, Stephen y Coulter (2010 pág. 144) señala que la forma más popular para describir los planes organizacionales es, en términos de alcance (estratégicos contra operacionales), de tiempo (corto contra largo plazos), de especificidad (direccionales contra específicos) y frecuencia de uso (únicos contra permanentes).

Hitt, M. (2006), establece que los planes operativos centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca 12 meses o menos.

También señala Hitt, que los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización, centran su atención en el futuro de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo. Un periodo futuro que abarca entre uno y cinco años.

La investigación de campo muestra que más de la mitad de los sujetos investigados conocen que la empresa desarrolla planes estratégicos; así también casi la mitad afirman que desarrollan planes operativos y una minoría mencionó que no desarrollan planes de acuerdo a la línea estratégica.

De acuerdo a lo anterior, se puede determinar que en la empresa se desarrollan los dos tipos de planes según su línea estratégica o alcance, por lo que se cumple con lo establecido por los autores citados.

Respecto a su línea de tiempo, Huerta y Rodríguez (2006) señalan que los planes pueden ser de corto, mediano y largo plazo, el primero es el tipo de planes que abarcan un año o menos. Mientras tanto el de largo plazo son aquellos cuyo horizonte temporal rebasa los tres años y los de mediano plazo su tiempo perdura entre el corto y largo plazo.

Los resultados de la investigación muestran que la mayoría de sujetos indicaron que desarrollan planes a corto plazo (un año); así también una minoría de ellos afirmó que a largo plazo (más de tres años) y uno de los sujetos cree que desarrollan planes a mediano plazo (de uno a tres años).

Con lo anterior se determina que los gerentes y jefes de departamentos de la empresa tienen conocimiento de estos tipos de planes y los utilizan en sus actividades, lo que significa que lo citado por los autores se cumple.

Respecto a la línea de especificidad, Huerta y Rodríguez (2006), establece que los planes pueden ser direccionales y específicos. Los direccionales son planes flexibles que establecen guías de tipo general y no obligan a los gerentes a seguir determinados cursos de acción, por lo que la admón. Tiene que ser flexible para responder a posibles cambios inesperados. Mientras que los específicos tienen objetivos claramente definidos. No existe ambigüedad ni problema alguno derivado de posibles errores de interpretación.

Los resultados de la investigación demuestran que, más de la mitad que corresponde al 69% de los sujetos encuestados conocen que la empresa, de acuerdo a su especificidad desarrolla planes

específicos; casi la mitad de los sujetos indicaron que son planes direccionales o flexibles y una minoría menciona que no desarrollan ningún tipo de plan de acuerdo a esta línea.

Con lo anterior se determina que los gerentes y jefes de departamentos de la empresa llevan a cabo estos tipos de planes y los utilizan en sus actividades, lo que significa que lo citado por los autores antes mencionados se cumple en las actividades de la empresa.

Referente a su frecuencia o permanencia, Amaru, A. (2009) establece que los planes pueden ser únicos o temporales y permanentes. Los únicos están destinados a satisfacer las necesidades de una sola ocasión, llamados también planes con un fin singular, culminando cuando se alcanzan los objetivos. Mientras tanto los permanentes son las decisiones programadas que se usan en situaciones predefinidas. Las políticas, los procedimientos, reglas y ciertos tipos de objetivos son planes permanentes.

Los resultados de la investigación obtenidos detallan que, más de la mitad de los sujetos encuestados manifestaron que se desarrollan planes únicos; y la mitad de estos señalaron que también desarrollan planes permanentes.

Esto demuestra que lo citado por el autor antes mencionado se aplica en la empresa, por lo que se cumple con lo establecido en la teoría de este autor.

Con respecto a la planeación Robbins, Stephen y Coulter (2005, pág. 158). Define que puede ser formal (escrita) e informal (verbal). En esta última se dice que nada está escrito y hay pocas metas o ninguna que se comparten en la organización. La planeación informal es general y le falta continuidad. Aunque es más común en las organizaciones pequeñas, también se da en las grandes.

Por el contrario, en la planeación formal se definen las metas específicas que abarcan un periodo de varios años y se presentan por escrito a los miembros de la empresa. En esta hay programas concretos de acción para conseguir las metas; es decir, los directores definen claramente la ruta que quieren que siga la organización y las unidades de trabajo para ir de donde están, a donde se quiere que estén.

Los resultados indican que, casi la totalidad de los sujetos encuestados coinciden en que la forma en que se lleva a cabo la planeación en la empresa es verbal y escrita; mientras que una minoría mencionó que solamente se lleva a cabo de forma escrita.

Asimismo, casi la totalidad de sujetos encuestados coinciden en que, quienes participan en la planeación de la empresa son los jefes de departamentos; de la misma forma más de la mitad creen que son el gerente general y gerentes de área. Casi la mitad creen que son todos los trabajadores que participan y una minoría respondió que son otros como el consejo administrativo de la sociedad.

Con lo anterior se determina que en la empresa se desarrolla la planeación formal e informal, ya que emplean las dos formas de planeación en sus actividades. Esto es válido según lo establece el autor citado ya que se pueden dar en empresas grandes y pequeñas.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008 Pág. 108), establece que los objetivos son los fines hacia los que la actividad se dirige. Son el fin al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control están dirigidos. Asimismo Robbins, Stephen y Coulter (2005 pág. 166) agrega que estos deben ser plasmados por escrito y transmitidos a todos los miembros de la organización que tienen que conocerlos para garantizar que todos estén “en la misma página” y que trabajen de modo que se garantice que estos objetivos serán alcanzados.

Los resultados obtenidos muestran que, más de la mitad de los sujetos investigados coinciden que el objetivo de la empresa es brindar productos de calidad; así mismo menos de la mitad de los sujetos señalaron que los objetivos son aumentar la producción, posicionarse en el mercado, reducir costos de producción, obtener alto porcentaje de utilidades y otros manifestaron que no los conocen. Una minoría afirma que el objetivo es vender más y que el primordial es la composición de todos los anteriores.

Lo anterior demuestra que en la empresa tienen conocimiento de sus objetivos primordiales y trabajan de acuerdo a ellos para alcanzarlos, lo que significa que se cumple con lo establecido por los autores anteriormente citados.

Para Huerta y Rodríguez (2006), las metas son más que un fin al cual se pretende llegar, se diferencian de los objetivos porque están cuantificadas; es decir, las metas son objetivos expresados en cantidad, ya sea una cifra, un porcentaje o una proporción.

En relación a las metas, más de la mitad de los sujetos investigados coinciden que la meta de la empresa es aumentar la calidad de los productos; casi la mitad señalaron que, la meta es reducir costos de producción, diferenciarse de la competencia y exportar más. Una minoría afirma que las metas son todas conjuntamente, así también obtener mejores materias primas, minimizar gastos y otros mencionan que no las conocen.

Con lo anteriormente expuesto se cumple lo establecido por los autores citados, puesto que se demuestra que en la empresa tienen conocimiento de sus metas primordiales y trabajan de acuerdo a ellas para alcanzarlos objetivos propuestos.

En el establecimiento tradicional de objetivos y metas, según Robbins, Stephen y Coulter (2005 pág. 166) éstos se establecen en el más alto nivel de la organización luego se transforman en subobjetivos para cada área de la empresa. Estos deben ser plasmados por escrito y transmitidos a todos los miembros de la organización que tienen que conocerlos para garantizar que todos estén “en la misma página” y que trabajen de modo que garantice que estos objetivos serán alcanzados.

El 56% que corresponde a más de la mitad de los sujetos investigados manifestó que los objetivos y metas están establecidos por escrito y casi la mitad afirma que no están establecidos. De acuerdo a la lista de verificación los objetivos y metas no se encuentran visibles para el conocimiento de los empleados.

En relación a la participación de las áreas en el establecimiento de objetivos y metas se tienen los resultados siguientes, casi la mitad de los sujetos encuestados señalaron que las áreas de la empresa que establecen los objetivos y metas son la gerencia, producción y muchas veces todas las áreas participan; una minoría señaló que administración y RR.HH son los que establecen objetivos y metas.

También en relación a la participación de los empleados en el establecimiento de estos se obtuvieron los resultados siguientes, que más de la mitad de los sujetos encuestados coincide en que los que participan en el establecimiento de objetivos y metas de la empresa son gerente general y jefes de departamentos; del mismo modo casi la mitad creen que son los gerentes de área y todos los trabajadores los que participan. Una minoría señaló a otros como el consejo administrativo de la sociedad.

Lo anteriormente citado por los autores se cumple, ya que la empresa establece sus objetivos y metas; de igual forma se conoce que son fijados en el alto nivel jerárquico con la participación de gerente general, gerentes de área y jefes de departamentos. Aunque hay sujetos que discrepan en que los objetivos y metas están definidos por escrito.

Sobre la susceptibilidad o criterios aceptados que deben satisfacer los objetivos y metas, Huerta y Rodríguez (2006) señalan los siguientes:

- **Claridad o Inequívocos:** Deben expresarse en términos que tengan el mismo significado para todas las personas, sea cual fuere el nivel que ocupen en la organización.
- **Flexibilidad:** Deben modificarse de un periodo fijado como meta a otro. Deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia durante el periodo de aplicación. En otras palabras, el objetivo debe revisarse, a fin de que sea posible progresar en su consecución.
- **Medible o mesurable:** deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista o alcanzarse:** Su logro debe ser factible, deben asentarse como resultados finales, que no sean tan fáciles como para no motivar ni tan difíciles como para frustrar.
- **Compatible o coherente:** deben definirse teniendo en cuenta su utilidad para la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir que no deben contradecirse.
- **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador.

Los resultados de la investigación muestran que, la mitad de los sujetos investigados respondieron que los objetivos y metas de la empresa son susceptibles a modificarse; así también casi la mitad

de ellos creen que pueden medirse y otros manifiestan que son susceptibles a todos los aspectos anteriores. Una minoría respondió que los objetivos son susceptibles a alcanzarse, ser claros, coherentes y motivadores.

Esto demuestra que los objetivos y metas de la empresa cumplen con los criterios que deben satisfacer para tener mayor efectividad, según lo citado por los autores Huerta y Rodríguez (2006).

Robbins, Stephen y Coulter (2005 pág. 166) señala que los objetivos y metas se establecen en el más alto nivel de la organización y luego se transforman en subobjetivos para cada área de la empresa. Estos deben ser plasmados por escrito y transmitidos a todos los miembros de la organización que tienen que conocerlos para garantizar que todos estén “en la misma página” y que trabajen de modo que garantice que estos objetivos y metas serán alcanzados en el plazo fijado.

Reyes, A. (2007 pág. 191) señala que los objetivos y metas pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Definiendo que un objetivo a corto plazo comprende un año como máximo, los de mediano plazo comprenden de uno hasta tres años y los de largo plazo se esperan en un tiempo no mayor de cinco años.

De acuerdo a la investigación se tienen los resultados siguientes: el 81% que corresponde a la mayoría de sujetos, respondieron que los objetivos y metas de la empresa están definidos a corto plazo y una minoría de dos sujetos cree que a mediano plazo, así mismo uno afirma que no sabe.

Según Reyes, A. (2007 pág. 195) en sus reglas positivas para fijar objetivos establece que el objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo. En otras palabras los objetivos deben ser transmitidos a todo el personal que trabajará para lograrlos.

Sobre la difusión de estos tenemos que, la mitad de los sujetos encuestados respondieron que los objetivos y metas son transmitidos a nivel gerencial; menos de la mitad creen que los objetivos y

metas son transmitidos a los jefes de departamentos y muchas veces a todos los niveles de la empresa. Una minoría respondió que a nivel operativo y en algunos casos a ningún nivel le son transmitidos.

Respecto a la forma de transmitir los objetivos y metas, la investigación muestra los resultados siguientes; que casi la totalidad de sujetos encuestados indicó que los objetivos y metas son transmitidos a través de reuniones, dentro de la minoría el 25% creen que a través de memorandos y otros creen que a través de circulares y otros medios que no fueron especificados, así mismo un encuestado indica que no se transmiten por ninguno de estos medios.

Con lo anteriormente expuesto se cumple lo establecido por los autores citados, puesto que estos están fijados a un plazo determinado, son transmitidos a las personas indicadas y utilizando sus propios medios para transmitirlos.

Con respecto a las estrategias, para Koontz, Weihrich y Cannice (2008 pág. 109), la estrategia de una empresa consisten la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos o metas.

La investigación muestra que las estrategias no están definidas por escrito únicamente se realizan acorde a las necesidades de la empresa. De igual manera a través de la lista de verificación se logró constatar que se transmiten a través de correos electrónicos.

Los resultados obtenidos muestran que, la mitad de los sujetos investigados manifestaron que los objetivos y metas coinciden de un 75 a 100%, casi la mitad indicaron que en un 50 a 75% y una minoría de los sujetos no contestaron.

Robbins, Stephen y Coulter (2005) Señalan que la **estrategia corporativa de crecimiento**, es una estrategia corporativa con la que se tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece a los mercados que atiende (diversificación). También señala que la **estrategia de negocio de liderazgo de costos**; es la estrategia

empresarial en la que la organización es el productor con menores costos de la industria o busca siempre minimizar sus costos.

Los resultados indican que, casi la totalidad de los sujetos tomados en cuenta para esta investigación señalaron que la empresa utiliza la estrategia de diversificación de productos y reducción de costos de producción. Así mismo más de la mitad de los sujetos manifestaron que parte de las estrategias es reducir desperdicios de productos y materiales. En consecuencia casi la mitad de los sujetos indicaron que utilizan las capacitaciones a empleados en innovaciones.

Con lo anterior se puede identificar que la empresa cumple con la teoría de los autores citados, ya que desarrolla estrategias para alcanzar sus objetivos. Utilizando estrategias corporativas y de negocios o empresariales, teniendo en cuenta que no están definidas por escrito.

Chiavenato (2001 pág. 117) en la parte de la articulación de la estrategia establece que el nivel institucional de la empresa (el nivel más elevado) define la estrategia en función del comportamiento y los destinos que pretende seguir, de acuerdo con el ambiente de tarea donde se encuentra.

Referente a la participación de las áreas en el establecimiento de las estrategias se tiene que, la mitad de los sujetos encuestados indicaron que las áreas de la empresa que colaboran para establecer las políticas, estrategias y reglas son: gerencia general. Así también casi la mitad creen que participan otras áreas como RR.HH., administración, y muchas veces todas estas áreas colaboran conjuntamente. Así mismo una minoría señaló que el área de producción también colabora.

Sobre la participación de los empleados en el establecimiento de estas se obtuvieron los resultados siguientes, que más de la mitad de los sujetos encuestados coinciden en que, los que participan en el establecimiento de políticas, estrategias y normas o reglas de la empresa son: gerente general y jefes de departamentos. Casi la mitad creen que son los gerentes de área; dentro de la minoría un 25% mencionan que todos los trabajadores son los que participan y otra parte de la minoría señaló a otros como los dueños de la empresa.

De igual forma Koontz y Weihrich (2007 pág. 101) señalan que para ser efectivas, las estrategias y las políticas se deben poner en práctica mediante planes y su grado de detalle debe aumentar hasta llegar a los aspectos más elementales de las operaciones. En otras palabras se deben establecer por escrito, transmitir las mediante planes y detallarse lo más elemental posible.

Sobre la difusión de las estrategias, los resultados reflejan que el 75% de los sujetos encuestados respondieron que las estrategias son transmitidas a todos los niveles de la empresa; una minoría cree que a los jefes de departamentos y personal operativo. Así mismo, otros creen que a ningún nivel le son transmitidos.

Respecto a la forma de transmitir las estrategias los resultados reflejan que la mayoría de sujetos encuestados indicaron que las estrategias son transmitidas a través de reuniones. La mitad de los sujetos también creen que son transmitidas a través de memorandos y una minoría cree que son transmitidas a través de circulares y todos los medios anteriormente mencionados, así mismo otros manifiestan que se transmiten por vallas vinílicas y correos electrónicos.

Con lo anteriormente expuesto se cumple lo establecido por los autores citados, puesto que se logra identificar que las estrategias se llevan a cabo en los niveles altos, son transmitidos a las personas indicadas y utilizando sus propios medios como correo electrónico. Únicamente que no están definidas por escrito.

Koontz y Weihrich (2007 pág. 100) Las políticas son declaraciones o nociones generales que guían los razonamientos de los administradores cuando toman decisiones. Tienen como finalidad guiar a los administradores en su dedicación a la decisión que toman y que se enmarquen en ciertos límites. Asimismo para ser efectivas, las estrategias y las políticas se deben poner en práctica mediante planes y su grado de detalle debe aumentar hasta llegar a los aspectos más elementales de las operaciones. En otras palabras se deben establecer por escrito, transmitir las mediante planes y detallarse lo más elemental posible.

Los resultados indican que en la empresa, casi la totalidad de los sujetos investigados indicaron que la empresa tiene políticas de contratación de personal; de igual forma más de la mitad

también señalaron que utilizan políticas de pago a proveedores y políticas de ventas (exportaciones) y una minoría de ellos, creen que se manejan políticas de precios, cobro de cuentas u otras como políticas operacionales a nivel general.

Así mismo el 81% de los sujetos encuestados, que corresponde a la mayoría, saben que la empresa tiene definidas por escrito las políticas y normas, no así las estrategias. Solo una minoría de 19% indicó que en la empresa no hay definido nada por escrito.

De acuerdo a la lista de verificación las políticas están definidas en un sistema de cómputo o magnético y no se encuentran visibles para el conocimiento de los empleados.

Con lo anterior se puede identificar que la empresa cuenta con políticas que sirven de guía para la toma de decisiones, y no las tienen definidas por escrito. Lo que significa que lo citado por el autor no se cumple a cabalidad.

Referente a la participación de las áreas en el establecimiento de las políticas se tienen los resultados siguientes: la mitad de los sujetos encuestados indicaron que la única área de la empresa que establece las políticas es la gerencia general. Así también casi la mitad de los sujetos creen que participan todas las áreas conjuntamente, así mismo otras áreas como RR.HH. y administración. Una minoría señaló que el área de producción también las establece.

También en relación a la participación de los empleados en el establecimiento de estas se obtuvieron los resultados siguientes: más de la mitad de los sujetos encuestados coinciden en que los que participan en el establecimiento de políticas de la empresa son: gerente general y jefes de departamentos. Así también casi la mitad creen que son los gerentes de área; dentro de la minoría un 25% mencionan que todos los trabajadores son los que participan y otra parte de la minoría señaló a otros como los dueños de la empresa.

Robbins, Stephen y Coulter (2005 pág. 166) señala que los objetivos y metas, y en consecuencia las políticas; se establecen en el más alto nivel de la organización. Estas deben ser plasmadas por escrito y transmitidas a todos los miembros de la organización que tienen que conocerlos para garantizar que todos estén “en la misma página”.

De acuerdo a lo anterior se puede identificar que la empresa no cumple en su totalidad con lo establecido por los autores citados, en virtud que las políticas de la empresa se establecen con la participación de personal de alto nivel jerárquico pero no las tienen definidas por escrito.

Reyes (2007, pág. 252), establece como segunda regla para crear las políticas la “De su difusión” puesto que el fin de estas es orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles que han de ser aplicadas.

Sobre la difusión de las políticas los resultados reflejan que, el 75% de los sujetos encuestados respondieron que las políticas, son transmitidas a todos los niveles de la empresa; una minoría cree que a los jefes de departamentos y personal operativo. Otros creen que a ningún nivel son transmitidos.

Respecto a la forma de transmitir las políticas los resultados reflejan que la mayoría de sujetos encuestados indicaron que las políticas son transmitidas a través de reuniones. La mitad también creen que son transmitidas a través de memorandos. Una minoría cree que a través de circulares y un sujeto manifestó que todos los medios anteriormente mencionados.

Según checklist realizado, en la empresa las políticas no son transmitidas al personal.

En relación al propósito de las políticas se obtuvieron los resultados siguientes: que el 81% que corresponde a la mayoría de sujetos investigados indicó que las políticas cumplen con el propósito de servir como normas para para la toma de decisiones; una minoría cree que no cumplen con este propósito, un sujeto no contestó.

Lo anterior concuerda con lo establecido por Amaru (2009 pág. 174), donde señala que la política orienta el proceso de tomar decisiones,dejando a los gerentes la selección de los detalles.

Lo anterior muestra que las políticas sirven de guía para la toma de decisiones, también se conoce a través de la lista de revisión que no son visibles actualmente por lo que no son difundidas al personal de la empresa. Lo que significa que lo citado por el autor no se cumple a cabalidad.

Méndez (2008), señala que las reglas reflejan decisiones administrativas en cuanto a la obligada realización y omisión de una acción. Son una declaración explícita de lo que pueden y no pueden hacer los gerentes.

Los resultados indican que, la totalidad de los sujetos investigados afirmaron que la empresa utiliza normas de inocuidad a los productos; y casi la totalidad también cree que utilizan las reglas de higiene personal, reglas administrativas y normas de seguridad industrial. Así mismo más de la mitad mencionaron que reglas de compra de productos.

El 81% de los sujetos encuestados que corresponde a la mayoría, saben que la empresa tiene definidas por escrito las reglas o normas, y solo una minoría del 19% indicó que en la empresa no hay definido nada por escrito.

De acuerdo a la lista de verificación las reglas y normas se encuentran establecidas en manuales y planes operativos; se muestran a los empleados por medio de carteles o rótulos.

Con esto se puede identificar que en la empresa ponen en práctica a cabalidad lo definido por el autor antes mencionado; puesto que tienen reglas o normas que reflejan una decisión administrativa en cuanto a la obligación, realización u omisión de una acción.

Robbins, Stephen y Coulter (2005) señala que los objetivos y metas al igual que las reglas o normas como planes que son se establecen en el más alto nivel de la organización. Estas deben ser plasmadas por escrito y transmitidas a todos los miembros de la organización que tienen que conocerlos para garantizar que todos estén “en la misma página”.

Referente a la participación de las áreas en el establecimiento de las reglas o normas se tienen los resultados siguientes, que la mitad de los sujetos encuestados indicaron que la única área de la empresa que establece las reglas o normas es la gerencia general. Así también casi la mitad creen que participan otras áreas como RR.HH., administración, o todas estas áreas colaboran conjuntamente. Así mismo una minoría señaló que el área de producción también colabora.

De la misma manera en relación a la participación de los empleados en el establecimiento de estas se obtuvieron los resultados siguientes, que más de la mitad de los sujetos encuestados coinciden en que los que participan en el establecimiento de las reglas o normas de la empresa son: gerente general y jefes de departamentos. Del mismo modo casi la mitad creen que son los gerentes de área y todos los trabajadores los que participan. Dentro de la minoría un 25% mencionan que todos los trabajadores son los que participan y otra parte de la minoría señaló a otros como los dueños de la empresa.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos se cumple con lo citado por los autores consultados, puesto que las reglas son establecidas por los niveles altos, con la participación de jefes de departamentos para lograr un mejor desarrollo de estas.

Reyes (2007, pág. 252), establece como segunda regla para crear las políticas la “De su difusión”, esto también aplica para crear las reglas. Puesto que el fin de la política es orientar la acción y la de la regla es orientar en cuanto a la obligada realización y omisión de una acción. Por lo tanto es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles que han de ser aplicadas.

Sobre la difusión de las reglas o normas, los resultados reflejan que el 75% de los sujetos encuestados respondieron que las normas o reglas son transmitidas a todos los niveles de la empresa; una minoría cree que a los jefes de departamentos y personal operativo. Otros creen que a ningún nivel le son transmitidos.

Respecto a la forma de transmitir las reglas o normas los resultados reflejan que la mayoría de sujetos encuestados indicaron que estas son transmitidas a través de reuniones. La mitad también creen que son transmitidas a través de memorandos. Una minoría cree que a través de circulares y un sujeto manifestó que todos los medios anteriormente mencionados, así mismo otros manifiestan que se transmiten por vallas vinílicas. Según la lista de verificación las reglas o normas son transmitidas para el conocimiento de los empleados a través de carteles o rótulos.

Esto demuestra que en la empresa ponen en práctica lo definido por Reyes; puesto que difunden las reglas o normas a todos los niveles de la empresa y los transmiten a través de reuniones, memorandos, circulares, carteles y rótulos.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008Pág.110), los procedimientos son planes por mediode los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Son guías de acción en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertos aspectos o actividades.

Según los resultados de la investigación se tiene que, la totalidad de los sujetos investigados coincide en que la empresa tiene procedimientos de compra de productos, procedimientos de inventarios y de contratación de personal; así mismo casi la totalidad cree que poseen procedimientos de pago a proveedores, elaboración de cheques y elaboración de planilla. De igual forma la mitad de los sujetos manifestó que la empresa posee procedimientos de nuevos pedidos.

De la misma forma el 63% que correspondiente a más de la mitad de los sujetos encuestados, respondieron que existen manuales de procedimientos que no están establecidos por escrito pero que cada departamento elabora sus propios; casi la mitad manifestaron que no existen estos manuales para ninguna área o departamento de la empresa. De igual manera a través de la lista de verificación se logró constatar que los procedimientos están establecidos por escrito en manuales y planes operativos.

Con esto se determina que se está poniendo en práctica lo definido por los autores antes mencionados, puesto que la totalidad de los sujetos afirman la empresa cuenta con procedimientos para realizar las actividades. Y de igual forma existen sujetos encuestados que niegan la existencia de manuales de procedimientos o que no los conocen.

Amaru (2009 pág. 174), los procedimientos intentan reducir al mínimo las posibilidades de error y, para ello, definen con precisión el comportamiento a seguir, por lo que es importante que toda área cuente con sus propios procedimientos.

Respecto a las áreas que cuentan con sus propios procedimientos los resultados de la investigación muestran que, casi la mitad de los sujetos encuestados indicaron que las áreas de la empresa que cuentan con sus propios procedimientos son: administración, producción, RR.HH. y

todas las áreas de la empresa cuentan con sus propios procedimientos. Una minoría contestó que la gerencia general.

Referente a los responsables del establecimiento de los procedimientos tenemos los resultados siguientes, más de la mitad de los sujetos tomados en cuenta para esta investigación contestaron que el gerente general es el responsable de diseñar los procedimientos para cada una de las áreas; casi la mitad creen que son los jefes de departamentos y gerentes de área. Dentro de la minoría el 25% de los sujetos contestaron que todos los que son parte de la empresa contribuyen al establecimiento de procedimientos y el resto de la minoría contestó que no sabe quién es el responsable.

Esto demuestra que en la empresa, cada área cuenta con sus propios procedimientos y son diseñados por el personal de más alto nivel en la organización, lo que significa que lo señalado por Amaru, se cumple.

Huerta, y Rodríguez (2006 pág. 8), definen los programas como una serie de etapas que deben cumplirse para lograr un objetivo, cada una de las cuales exige una determinada cantidad de trabajo y esfuerzo mental y físico. Un programa se considera también como un plan que incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones para lograr un objetivo determinado.

Se trazan las acciones que deben emprenderse, se determina quién debe realizarlas, cuando y donde, se fijan las obligaciones y las áreas que se verán afectadas.

De acuerdo a los resultados, el 75% de los sujetos encuestados señalaron que en la empresa existen programas de aplicación de productos químicos y programas de empaque de fruta, programas de producción y compras. Casi la mitad manifestaron que programas de capacitación y una minoría expuso que programas de exportación y muchas veces todos los mencionados anteriormente. Otros señalaron la existencia de programas de inocuidad.

De igual manera a través de la lista de verificación se logró constatar que los programas están establecidos por escrito a través del presupuesto de cada departamento.

Con esto se determina que la empresa pone en práctica lo definido por los autores Huerta, y Rodríguez; puesto que se elaboran programas para desarrollar las actividades de la empresa.

Reyes (2007 pág. 257) describe que los programas pueden ser generales o particulares, según se refieran a toda la empresa o un departamento en particular. También señala que estos pueden ser a corto y largo plazo, siendo los primeros de un mes hasta un año y en los segundos se consideran los que exceden de un año.

Referente a la forma de programar en la empresa se obtuvieron los datos siguientes, la totalidad de los sujetos encuestados concuerdan que la forma de programar las actividades es por temporada o ciclo productivo (1 año); así también más de la mitad creen que se programa por producto y casi la mitad contestaron que por áreas.

Según la investigación el 81% que corresponde a la mayoría de los sujetos encuestados manifestó que las actividades se programan a corto plazo (1 año) y una minoría respondió que se programan a mediano plazo (de 1 a 3 años).

Por lo anterior se determina que la empresa pone en práctica lo definido por los autores antes citados; puesto que se elaboran programas acordes a las actividades propias de la empresa para desarrollarlas, además toman en cuenta los plazos para programar.

Reyes (2007 pág. 258) estipula en su primera regla sobre los programas que estos deben ser elaborados por el nivel medio y aprobados por la suprema autoridad administrativa antes de aplicarse. Y para obtener su aprobación es necesario presentarlos con todos sus detalles, fijando su costo y los beneficios que habrán de producir, económicamente determinados para poder presupuestarlos.

Los resultados de la investigación muestran, que la totalidad de los sujetos tomados en cuenta para esta investigación respondieron que las actividades programadas cuentan con su respectivo presupuesto para ser desarrolladas.

La investigación también muestra que, más de la mitad de los sujetos investigados concuerdan que todas las áreas de la empresa emplean la programación en sus actividades; casi la mitad señalaron que solo el área de producción. Dentro de la minoría un 25% de los sujetos manifestó que el área de administración; y el resto cree que la gerencia y RR.HH. emplean la programación.

De igual manera la investigación muestra que casi la mitad de los sujetos encuestados mencionaron que los responsables de programar las actividades son: los jefes de departamentos y todas los altos mandos en conjunto; dentro de la minoría el 25% de los sujetos concuerdan en que son los gerentes de área y el resto de la minoría cree que el gerente general. En consecuencia un sujeto mencionó que ninguno de estos participa o son responsables de programar las actividades.

Algo muy importante en este aspecto es que el 94% que corresponde a casi la totalidad de los sujetos investigados coincide en que se programa en coordinación con todas las áreas de la empresa y una minoría de un sujeto manifestó que no se programa de esta forma.

Con lo anterior se determina que en la empresa elaboran programas para desarrollar las actividades con su respectivo presupuesto y destacando que todas las áreas programan. Por lo que se cumple con lo establecido por el autor citado.

Hitt (2006 pág. 287) declara que los presupuestos sirven para cuantificar y asignar recursos a las actividades específicas. En la mayoría de las organizaciones los presupuestos se proponen y se establecen cada año. Los presupuestos abarcan una variedad de rubros o conceptos de gasto y también se utiliza para fijar los límites dentro de los cuales deben mantenerse los gastos y, por tanto, sirven para calcular las necesidades financieras.

La investigación muestra que casi la totalidad de los sujetos investigados concuerdan en que el tipo de presupuesto que se prepara en la empresa es el de producción; y más de la mitad

señalaron que son el de compras y gastos. Una minoría manifestó que se prepara el presupuesto de ventas o exportación. Asimismo a través de la lista de verificación se logró constatar que el presupuesto está definido por escrito en documento y sistema de cómputo.

Chiavenato (2001 pág. 190) El presupuesto son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo. Los presupuestos generalmente abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa.

Según la investigación se tiene que el 81%, que corresponde a la mayoría de los sujetos encuestados, manifestaron que en la empresa se presupuesta a corto plazo (1 año) y una minoría respondió que se programan a mediano plazo (de 1 a 3 años).

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que, la totalidad de los sujetos contestó que el presupuesto se prepara en coordinación con todas las áreas de la empresa ya que tienen una completa relación de sucesión en sus actividades.

Por lo anterior se determina que la empresa cumple con lo establecido por los autores citados, puesto que desarrollan el presupuesto para la realización de las actividades; en los cuales reflejan los resultados que esperan tener al final de temporada. Además presupuestan a plazos definidos y en coordinación con todas las áreas de la empresa.

Huerta y Rodríguez (2006), existen diferentes tipos de presupuestos dependiendo del área donde se apliquen, pero de acuerdo con su naturaleza el presupuesto aplicable a este tipo de empresas puede ser.

Presupuesto que se incrementa o tradicional. Tiene dos características que lo identifican, la primera es que los fondos están asignados a departamentos o unidades de la organización. Los administradores de estas unidades distribuyen los fondos a las actividades que consideran convenientes. La segunda característica es que el presupuesto que se incrementa se desarrolla partiendo del presupuesto anterior, es decir, cada presupuesto de periodo comienza por utilizar el periodo anterior como punto de referencia.

Referente a la importancia del presupuesto para alcanzar los planes se presentan los resultados siguientes, que las tres cuartas partes de los sujetos que corresponde a la mayoría, consideran que el presupuesto coadyuva de un 75 a 100% a lograr el alcance de los planes propuestos; mientras que una minoría del 25% respondió que coadyuva de un 50 a 75% al alcance de los mismos, en cuanto a planes numéricos.

Los resultados de la investigación muestran que, casi la totalidad de los sujetos encuestados concuerdan en que todas las áreas de la empresa cuentan con presupuesto para la realización de sus actividades y una minoría señaló que el área de gerencia, administración, RR.HH. y producción cuentan con presupuestos para el desarrollo de las mismas.

Referente a los responsables de realizar el presupuesto, los resultados de la investigación dan a conocer lo siguiente: más de la mitad de los sujetos encuestados señalaron que son los jefes de departamento y los gerentes de área los responsables de elaborar el presupuesto en cada una de sus áreas; mientras que casi la mitad creen que es el gerente general.

Lo anterior determina que la empresa desarrolla el presupuesto para la realización de las actividades, el cual coadyuva a lograr el alcance de los planes propuestos. Además cada área cuenta con presupuesto para sus actividades y los responsables de realizar el mismo son los gerentes y jefes de departamentos. Es por ello que lo señalado por Huerta y Rodríguez se cumple.

Referente al control para Koontz, Weihrich y Cannice(2008), existen tres tipos: a) preventivo o corrección anticipante, b) concurrente y c) de retroalimentación.

La investigación demuestra que la mitad de los sujetos encuestados coinciden en que se implementan controles en todo momento (antes, durante y después) de las actividades. De igual forma casi la mitad cree que se implementan durante; y dentro de la minoría, el 25% de los sujetos manifestó que se implementan controles antes de la realización de las mismas; así mismo el resto de la minoría respondió que es después de concluir las actividades y otro contestó que no se implementa ningún tipo de control.

Robbins y Coulter (2005), el control preventivo evita los problemas previstos debido a que se lleva a cabo antes de la actividad real. La clave es tomar medidas administrativas antes de que ocurra un problema.

Los resultados muestran que, casi la totalidad de los sujetos encuestados respondieron que las medidas preventivas que se toman en cuenta para evitar problemas en la operación de la empresa son, todas las mencionadas en la tabla anterior; así también la minoría respondió que se realizan mantenimiento de equipos, provisión anticipada de materias primas, preparación de tierras anticipadamente, planificación de siembra de cultivos y auditorías.

Koontz, Weihrich y Cannice(2008), el control concurrente tiene lugar al momento que una actividad está en proceso, es el control que se puede ejercer justo cuando la información muestra una desviación de los planes.

Según la investigación se implementan algunos métodos para estar al tanto de la realización de las actividades, obteniendo los resultados siguientes; que casi la totalidad de los sujetos investigados coinciden en que el método para supervisión de las actividades en la empresa es, informes escritos; más de la mitad creen que a través de la observación y del mismo modo menos de la mitad respondieron que a través de informes estadísticos y orales. De igual forma una minoría cree que es a través otros métodos que no fueron especificados.

Ramírez (2005)Control después de la acción: una vez que la operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido.

Los resultados de la investigación muestra que, casi la mitad de los sujetos encuestados respondieron que las medidas correctivas que se toman en cuenta cuando hay algún problema o error son: investigación de las causas, reforzamiento sobre fallas detectadas y otros coinciden en que son todas las descritas en la tabla arriba descrita. Así también una minoría señaló que capacitan al personal recurrente en fallas, como también mencionan otras medidas que no fueron especificadas.

Lo anterior determina que en la empresa se implementan los diversos tipos de controles citados por los autores antes mencionados, lo que hace constar que se cumple con la teoría propuesta por los mismos.

Para, Amaru (2009 pág. 377) el control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo.

Más de la mitad de los gerentes y jefes de departamento coinciden en que los controles utilizados evalúan, el comportamiento en el centro de trabajo; así también la mitad cree que evalúan el desempeño respecto a organizaciones de la industria. En consecuencia casi la mitad indicaron que evalúan la posición competitiva y una minoría cree que evalúa los problemas culturales.

Más de la mitad de los sujetos encuestados señalaron que los criterios considerados para establecer controles son de productividad y normativos. Mientras que una minoría coincide en que los criterios son, de estrategia, o todos los mencionados en la tabla arriba descrita, también de competitividad y de servicio.

La mitad de los sujetos investigados indicaron que la implementación de controles en las actividades ha ayudado a mantener stock de sus materias primas a tiempo para el cultivo de la empresa; de igual forma casi la mitad de los sujetos coinciden en que han ayudado al control de tiempos extras, cumplimientos de pagos, determinación de insumos aplicados y en muchos de los casos han ayudado a llevar a cabo todas las actividades mencionadas en la tabla anterior. Así mismo una minoría concuerda que han ayudado a vender productos de calidad y otros como operar legalmente bajo las leyes fiscales del país.

Lo citado por el autor es importante puesto que todos los aspectos del desempeño de una empresa deben monitorearse y evaluarse. Lo anterior da a conocer que la empresa cumple con estos aspectos, ya que los controles utilizados se enfocan sobre aspectos importantes a evaluar y bajo criterios de productividad o normativos para el cumplimiento de los objetivos primordiales.

Según Cabrera, E. (2003) El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa, prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

La mayoría de los sujetos tomados en cuenta para la investigación afirman que todas las áreas de la empresa implementan controles en sus actividades. Mientras tanto una minoría coincide en que administración, producción, RR.HH. y empaque implementan controles.

Asimismo casi la mitad de los sujetos encuestados creen que las áreas que deben mejorar sus controles son: Producción y empaque. De la misma forma dentro de la minoría el 25% de los sujetos cree que el área de empaque; el resto de la minoría señalaron que la gerencia, administración, y RR.HH. deben mejorar sus controles. Mientras tanto un sujeto no contestó.

Con lo anterior se logra determinar que todas las áreas de la empresa implementan controles para el desarrollo y evaluación de sus actividades. También se muestra que algunas áreas necesitan mejorar sus controles, lo que hace constar que lo citado por el autor se cumple.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), definen las técnicas de control como; instrumentos en primera instancia de planeación que permiten medir y corregir el desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. También son procedimientos o métodos usados en una organización para controlar o supervisar un proceso automatizado o actividad humana.

Para Robbins y Coulter (2005), las técnicas de control de operaciones se diseñaron para evaluar el funcionamiento de los procesos de transformación de una organización. Entre estas están; grafica de Gantt, técnica de revisión y evaluación de programas (PERT) y auditorias.

Los resultados de la investigación muestran que, el 75% de los sujetos investigados conoce que la técnica de control operacional que se aplica en la empresa es, la auditoría, así también casi la mitad señalaron que análisis de datos estadísticos y una minoría respondió que no conoce las técnicas aplicadas. Asimismo, a través de la lista de verificación se logró constatar que las técnicas de control no están establecidas por escrito.

Esto demuestra que conocen las técnicas de control operacional en la empresa y las ponen en práctica para el buen funcionamiento de los procesos de sus actividades, únicamente que no están definidas por escrito. Por lo que se cumple con lo citado por los autores antes mencionados.

Robbins y Coulter (2010) las técnicas de control financiero ayudan a los gerentes a analizar sus costos y obtener el mejor uso de sus recursos. Se poseen dos técnicas que los gerentes o empresarios deben analizar, estos son los presupuestos y las razones o estados financieros.

La investigación muestra los resultados siguientes; casi la totalidad de los sujetos investigados coincide que la técnica de control financiero que se aplica es el presupuesto. Así mismo el 75% de los sujetos cree que son los estados financieros.

Esto demuestra que conocen las técnicas de control financiero en la empresa y son llevadas a cabo para el análisis de sus costos y programación de sus recursos, únicamente que no están establecidas por escrito. Por lo que se cumple con lo citado por los autores antes mencionados.

Robbins y Coulter (2010) las técnicas de control de personal ayudan a tener un mejor control de las funciones y actividades que realiza el personal de la organización y así comprobar que los objetivos de las organizaciones sean cumplidos eficientemente. Entre estas técnicas están la observación de personal, supervisión directa, evaluación del rendimiento

Los resultados de la investigación muestran que, más de la mitad de los sujetos investigados creen que la técnica para el control del personal utilizada en la empresa es, la supervisión directa. Casi la mitad señalaron que por medio de la observación y evaluación del desempeño. De igual forma una minoría de tres sujetos indicó que todas las técnicas mencionadas anteriormente y otras como rendimientos programados.

Lo anterior demuestra que se conocen las técnicas de control personal en la empresa y las desarrollan para tener un mejor control de las funciones y actividades que realizan, únicamente que no están definidas por escrito. Por lo que se cumple con lo citado por los autores antes mencionados.

VI. CONCLUSIONES

El resultado de la investigación evidencia la situación actual en la que se encuentra la empresa agroexportadora de melón de Zacapa objeto de estudio; en los aspectos administrativos de planeación y control.

En la empresa se llevan a cabo estos aspectos administrativos de la siguiente manera:

a) **Planeación**

1. En la empresa se llevan a cabo planes para el desarrollo de las actividades, dentro de estos son desarrollados planes estratégicos y operacionales, la mayoría de sujetos manifestó que son a corto plazo y una minoría concuerda que son a largo plazo;asimismo más de la mitad de los sujetos cree que estos planes de acuerdo a su especificidad son específicos y en algunos casos son direccionales o flexibles. Por lo consiguiente más de la mitad de sujetos afirman que los planes desarrollados son únicos y permanentes dependiendo de la finalidad u objetivo deseado.

La planeación de la empresa se lleva a cabo de forma verbal y escrita.

2. La empresa cuenta con visión y misión, objetivos y metas definidos por escrito; estos últimos establecidos en el presupuesto de la empresa. Asimismo, estos son fijados en el alto nivel jerárquico con la participación de gerente general, gerentes de área y jefes de departamentos.

La visión, misión, objetivos y metas, no están visibles para el conocimiento de los empleados por lo que se desconoce lo que la empresa necesita de cada uno de ellos.

Los objetivos y metas están establecidos a corto plazo y son transmitidos a través de reuniones, únicamente a personal de alto nivel jerárquico.

3. La empresa cuenta con estrategias para el desarrollo de sus operaciones, pero no están establecidas por escrito en algún documento. Las estrategias que utilizan forman parte de estrategias corporativas y de negocios, estas se establecen en los niveles altos y son transmitidos únicamente a gerentes de área y jefes de departamento, a través de reuniones o correos electrónicos.

Casi la totalidad de sujetos creen que la estrategia de la empresa es la diversificación de productos y reducir costos de producción, más de la mitad señalaron que es reducir desperdicios de productos y materiales.

La empresa cuenta con políticas definidas por escrito en un sistema de cómputo pero que no están visibles para el conocimiento del personal, y son fijadas en el alto nivel jerárquico. Los sujetos investigados afirman que se cuentan con políticas de contratación de personal, pago a proveedores, políticas de exportaciones, de inocuidad y compras, entre otras.

Las reglas están establecidas por escrito para reflejar decisiones administrativas en cuanto a la obligación, realización u omisión de una acción. Los sujetos investigados afirmaron que en la empresa se utilizan reglas o normas de inocuidad e higiene personal, reglas administrativas y de seguridad, entre otras.

Al igual que las estrategias y políticas, son fijadas en el alto nivel jerárquico. A diferencia que estas son transmitidas a todos los niveles de la empresa a través de reuniones o circulares y se muestran al resto de personas por medio de rótulos o mantas vinílicas.

4. Los procedimientos, programas y el presupuesto están establecidos por escrito. Los procedimientos en manuales y planes operativos, los programas están definidos dentro del presupuesto y este último en un documento y sistema de cómputo de la empresa.

Cada área de la empresa cuenta con procedimientos, los cuales son diseñados por el personal de alto nivel jerárquico en coordinación con los encargados de cada área. Entre estos se

determinaron los procedimientos para compra de productos, procedimiento de inventarios, contratación de personal y pago a proveedores, etc.

Los programas los desarrollan para lograr el cumplimiento de las actividades como, aplicación de productos químicos, empaque de fruta, programas de producción, compras e inocuidad, etc. Se programa para una temporada o ciclo productivo que comprende 1 año y en coordinación con todas las áreas de la empresa. Al igual que los procedimientos y el presupuesto son fijados por el alto nivel jerárquico.

El presupuesto que la empresa desarrolla abarca todas las áreas y toma en cuenta los presupuestos de producción, compras, gastos y exportaciones o ventas. Asimismo se presupuesta para un año.

b) Control

5. La empresa implementa controles en todo momento (antes, durante y después) de las actividades. Casi la mitad de los sujetos señalaron que se implementan durante la realización de las actividades y una minoría respondió que los implementa antes y después de concluir las actividades.

6. Dentro de los controles preventivos que se realizan para evitar problemas en la operación de la empresa están, mantenimiento de equipos, aprovisionamiento anticipado de materias primas, preparación de tierras anticipadamente y auditorias

En cuanto a controles correctivos que se toman en cuenta cuando se presenta algún problema o error, se tienen estos, investigación de las causas, reforzamiento sobre fallas detectadas y capacitación de personal recurrente en fallas.

Durante la realización de las actividades, casi la totalidad de los sujetos coinciden en que el método utilizado es la supervisión diaria o la observación.

Más de la mitad de los sujetos coinciden en que los controles utilizados evalúan el comportamiento en el centro de trabajo, la mitad de estos coinciden que evalúan el desempeño respecto a otras empresas de la industria y casi la mitad de estos indicaron que evalúan la posición competitiva.

Los criterios considerados para establecer estos controles son, de productividad y normativos. Una minoría consideran que son criterios de estrategia, competitividad y de servicio.

7. Todas las áreas de la empresa implementan controles en sus actividades. Casi la mitad de los sujetos encuestados consideran que las áreas que deben mejorar sus controles son, producción y empaque, una minoría consideran que la gerencia y administración.

8. La mayoría de los sujetos investigados coinciden que la técnica de control operacional que se aplica es la auditoria, casi la totalidad de estos concuerdan que la técnica de control financiero utilizada es el presupuesto y la mayoría creen que son los estados financieros.

En cuanto a las técnicas de control de personal o desempeño, más de la mitad de los sujetos afirmaron que se utiliza la técnica de supervisión directa y el resto consideran que es la observación.

Se pudo evidenciar que en la empresa utilizan técnicas de control operacional, financieras y de desempeño personal para el cumplimiento de las actividades.

VII. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación descriptiva de la empresa agroexportadora de melón de Zacapa, dirigidas a los gerentes y jefes de departamentos con la finalidad que las apliquen en la empresa para un mejor funcionamiento administrativo en cada una de las áreas de la organización.

Aspectos de Planeación

En este aspecto se considera necesario hacer las siguientes mejoras:

1. Es necesario publicar la visión y misión, objetivos y metas en áreas específicas de la empresa para que todo el personal tenga un claro conocimiento de la razón de ser del negocio y lo que espera lograr a futuro.
2. Las políticas y estrategias deben ser plasmadas por escrito en un documento y comunicadas a los empleados de todos los niveles, a través de marcos y carpetas distribuidos en lugares específicos para que estén socializados y contribuyan a la consecución de las mismas; como se hace con las reglas o normas, para que todos estén regidos por los mismos lineamientos.

Aspectos de Control

3. Que en la empresa se siga implementando los controles en todas las actividades, ya que facilitan la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa; y la aplicación de medidas correctivas para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Así también se debe reforzar a través de capacitaciones a empleados en cada uno de los tipos de control utilizados ya que estos son medios de previsión y pueden darse en todas las áreas de la empresa.

4. Dar a conocer a los empleados los criterios que toman en cuenta para establecer controles en la empresa, ya que no existe unanimidad en los criterios de productividad, normativos, de estrategia, competitividad o servicio.

5. Dar a conocer cuáles son las técnicas de control de personal, ya que los empleados tienen alguna idea sobre como miden y evalúan el desempeño laboral, siendo estas: supervisión directa y observación.

6. Es importante que se informe a los empleados sobre las técnicas de control que la empresa utiliza para sus operaciones, sus finanzas y su personal; ya que estos discrepan en cuanto a las técnicas que en la empresa se utilizan. Asimismo tratar de tener todas estas por escrito con el fin llevar una buena administración.

VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amaru, A. (2009). Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
2. Anzola, S. (2004). Administración de pequeñas empresas. (2ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
3. Ayala, B. (2009). Diagnóstico empresarial de la micro y pequeñas ferreterías de Gualán, Zacapa. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales: Universidad Rafael Landívar.
4. Cabrera, E. (2003). Administración y gerencia [En red]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/controlelibeth.hmt>
5. Cárdenas, R. (2002). Presupuestos Teoría y Práctica. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
6. Chávez, M. (2004). Planeación y Control en las Pymes de Metalmecánica. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales: Universidad Rafael Landívar.
7. Chiavenato, I. (2001). Administración, teoría, proceso y práctica. (3ª. ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
8. Chojolán, A., Franco, M. y Quintana, M. (2004). Características emprendedoras personales. Guatemala: Magna Terra Editores, S.A.
9. Daft, R. (2003). Administración. (6ª ed.). México: Thomson Learning Ibero.
10. Del Cid, A.; Méndez, R. y Franco, S. (2007) Investigación. Fundamentos y Metodología. Mexico: Pearson Educación.
11. De León, R. (2003). La planeación y su relación en la toma de decisiones de las empresas que se dedican a la comercialización de productos y equipos odontológicos. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales: Universidad Rafael Landívar.
12. Franklin, E. (2007). Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio. (2ª. ed.). México: Prentice Hall.
13. González, E. y Ventura, J. (2003). Fundamentos de administración de empresas. España: Editorial Pirámide.
14. Guizar, R. (2004). Desarrollo Organizacional. (2ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

15. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. (9ª. ed.). México: Thompson Learning.
16. Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw-Hill.
17. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ª. ed.). México: McGraw-Hill
18. Hitt, M. (2006). Administración. (9ª. ed.). México: Pearson Educación.
19. Huerta, M., José, J. y Rodríguez, G. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación.
20. Iturriaga, G. (2004). Planeación en empresas exportadoras de la planta *ornamental leather leaf* (hoja de cuero), Guatemala. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales: Universidad Rafael Landívar.
21. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2007). Elementos de administración, un enfoque internacional. (7ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
22. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. (13ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
23. Méndez, R. (2008). Administración I. (3ª. ed.). Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-PROFASR.
24. Mercado, S. (2004). Administración Aplicada, Teoría y Práctica. (2ª. ed.). México: Editorial Limusa.
25. Ministerio de Economía (1989). Ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila. [En red]. Disponible en: <http://www.mineco.gob.gt>
26. Pelicó, J. (2009). Importancia de la planeación estratégica en las empresas exportadoras agrícolas del municipio de Tecpan, Guatemala. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales: Universidad Rafael Landívar.
27. Quan, D. (2006). Máquina clasificadora de melón. Tesis. Ciencias Económicas: Universidad Galileo.
28. Ramírez, D. (2005). Contabilidad administrativa. (7ª. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
29. Reyes, A. (2005). Administración Moderna. México: Editorial Limusa, S.A.
30. Reyes, A. (2007). Administración Moderna. México: Editorial Limusa, S.A.

31. Robbins, Stephen, P. y Coulter, M. (2005). Administración. (8^a. ed.). México: Pearson Educación.
32. Robbins, Stephen, P. y Coulter, M. (2010). Administración. (10^a. ed.). México: Pearson Educación.
33. Sett, H. (2000). Historia de Zacapa [En red]. Disponible: en www.zacapaonline.com

ANEXOS

ÍNDICE

Anexo 1 "Cuestionario dirigido a gerentes de área"	1
Anexo 2 "Cuestionario dirigido a jefes de departamentos"	14
Anexo 3 "Parámetros de medición"	27
Anexo 4 CheckList"	28



ANEXO 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES DE ÁREA DE UNA AGROEXPORTADORA DE MELÓN DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA.

Muy buenos días/tardes. Soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar y estoy realizando un proyecto de investigación de tesis sobre “la Aplicación de la Planeación y Control en una empresa agroexportadora de melón”, y me gustaría contar con su valiosa información contestando las siguientes preguntas. La información recabada será utilizada única y exclusivamente para fines académicos, y por tanto es de uso confidencial. De antemano muchas gracias.

PLANEACIÓN:

1. ¿La empresa tiene definida por escrito su visión y misión?

Sí No

¿Por qué?

2. ¿Qué aspectos considera como parte de la visión?

- | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Ser la mejor | <input type="checkbox"/> | d) Ofrecer calidad y servicios superiores | <input type="checkbox"/> |
| a) Importancia de empleados como personas | <input type="checkbox"/> | e) El posicionamiento que busca | <input type="checkbox"/> |
| b) La calidad y productividad ofrecida | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |
| c) Valor agregado respecto a la competencia | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

3. ¿Qué aspectos considera como parte de la misión?

- | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| a) Satisfacer a los clientes | <input type="checkbox"/> | e) Ayudar al desarrollo del municipio | <input type="checkbox"/> |
| b) Proporcionar empleo | <input type="checkbox"/> | f) Continuar con tradición de dueños | <input type="checkbox"/> |
| c) Producir productos de calidad | <input type="checkbox"/> | g) Otros | <input type="checkbox"/> |
| d) Apropiarse del mercado de frutas | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

4. ¿Cómo espera que esté la empresa en 5 años?

- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Exactamente igual | <input type="checkbox"/> | e) Mejores instalaciones, planta y equipo | <input type="checkbox"/> |
| b) Con mayores ganancias | <input type="checkbox"/> | f) Con más tecnología | <input type="checkbox"/> |
| c) Con más variedad de productos | <input type="checkbox"/> | g) Otros | <input type="checkbox"/> |
| d) Con más sucursales | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

5. ¿Quiénes son las personas que participan en el establecimiento de la Visión y Misión?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | <input type="checkbox"/> | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefes de Departamentos | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

6. ¿Qué tipos de planes desarrolla la empresa de acuerdo a su línea estratégica?

- a) Planes de tiempos cortos y tienen un alcance más estrecho y limitado. (**Operativos**)
- b) Planes aplicables a toda organización, fijan metas generales y abarcan mayor tiempo. (**Estratégicos**)

7. ¿Qué tipo de planes desarrolla la empresa de acuerdo a su especificidad?

- a) Para responder a cambios inesperados (**Direccionales / Flexibles**)
- b) Detallados y no hay ambigüedad, tienen objetivos claramente definidos (**Específicos**)

8. ¿Por su frecuencia los planes desarrollados por la empresa son?

- a) Destinados a satisfacer las necesidades de una sola ocasión “programas, presupuestos y proyectos” (**Únicos**)
- b) Continuos que encauzan las actividades realizadas repetidamente “políticas, reglas y procedimientos” (**Permanentes**)

9. ¿De qué forma se lleva a cabo la planeación dentro de la empresa?

- a) De forma verbal
- b) De forma escrita
- c) Verbal y escrita
- d) Otra

(Especifique) _____

10. ¿Existe una planeación vinculada con la estrategia?

- a) Intentan determinar en qué rama o mercado debe desarrollarse una corporación (**Corporativa**)
- b) Indican cómo debe competir una corporación en cada negocio “cuando la empresa maneja varios productos” (**De negocio**)
- c) Cuando se implementa una estrategia de negocio en el nivel funcional se deben aplicar las actividades para realizar la estrategia (**Funcional**)
- d) Otra
- e) Ninguna
- ¿Por qué?

11. ¿Para cuánto tiempo planifican las actividades de la empresa?

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a) Largo plazo, más de 3 años (Planeación estratégica) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Mediano plazo, de 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Corto plazo, menos de 1 años (Planeación operativa) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Otra | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

12. ¿Quiénes son las personas que participan en la planeación de la empresa?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | <input type="checkbox"/> | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefes de Departamentos | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

OBJETIVOS Y METAS

13. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

- | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a) Brindar productos de calidad | <input type="checkbox"/> | d) Vender más | <input type="checkbox"/> |
| b) Aumentar la producción | <input type="checkbox"/> | e) Reducir costos de producción | <input type="checkbox"/> |
| c) Posicionarse en el mercado | <input type="checkbox"/> | f) Obtener alto porcentaje de utilidades | <input type="checkbox"/> |

Otros (especifique) _____

14. ¿Cuáles son las metas de la empresa?

- | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| a) Aumentar la calidad de productos | <input type="checkbox"/> | d) Exportar más | <input type="checkbox"/> |
| b) Obtener mejores materias primas | <input type="checkbox"/> | e) Obtener materias a precios bajos | <input type="checkbox"/> |
| c) Diferenciarse de la competencia | <input type="checkbox"/> | f) Minimizar gastos | <input type="checkbox"/> |

Otros (especifique) _____

15. ¿Están establecidos por escrito los objetivos y metas?

Sí No

¿Por qué?

16. ¿Qué áreas de la empresa establecen los objetivos y metas?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | d) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | f) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

17. ¿Quiénes son las personas que participan en el establecimiento de objetivos y metas?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | <input type="checkbox"/> | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefes de Departamentos | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

18. ¿A qué son susceptibles los objetivos y metas de la empresa?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Realizarse | <input type="checkbox"/> | e) Flexibles a Modificarse | <input type="checkbox"/> |
| b) Medirse | <input type="checkbox"/> | f) Motivador | <input type="checkbox"/> |
| c) Ser claros | <input type="checkbox"/> | g) Todos | <input type="checkbox"/> |
| d) Coherentes | <input type="checkbox"/> | h) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

19. ¿A qué plazos están definidos los objetivos y metas?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| a) Corto Plazo | <input type="checkbox"/> |
| b) Mediano Plazo | <input type="checkbox"/> |
| c) Largo Plazo | <input type="checkbox"/> |

20. ¿A qué niveles de la organización se difunden los objetivos y metas?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a) Gerencial | <input type="checkbox"/> |
| b) Jefes de Departamento | <input type="checkbox"/> |
| c) Personal Operativo | <input type="checkbox"/> |
| d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

21. ¿Cómo se transmiten los objetivos y metas?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| a) Circulares | <input type="checkbox"/> |
| b) Memorandos | <input type="checkbox"/> |
| c) Reuniones | <input type="checkbox"/> |
| d) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

22. ¿Qué tan coincidentes son las metas con los objetivos?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| a) 50% o menos | <input type="checkbox"/> |
| b) 50 a 75% | <input type="checkbox"/> |
| c) 75 a 100% | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

ESTRATEGIAS, POLITICAS Y REGLAS O NORMAS

23. ¿Qué elementos analizan para buscar nuevas oportunidades para la empresa?

- | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Evalúa la competencia | <input type="checkbox"/> | c) Analiza los problemas que desea resolver | <input type="checkbox"/> |
| b) Investiga el mercado | <input type="checkbox"/> | d) Identifica lo que espera ganar | <input type="checkbox"/> |
| c) Identifica las necesidades de sus clientes | <input type="checkbox"/> | e) Otras | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

24. ¿Qué tipo de estrategias utiliza la empresa?

- | | | | |
|---|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Diversificación de Productos | <input type="checkbox"/> | f) Otras | <input type="checkbox"/> |
| b) Publicidad y Promoción | <input type="checkbox"/> | g) Ninguna | <input type="checkbox"/> |
| c) Reducir Costos de Producción | <input type="checkbox"/> | | |
| d) Capacitación de empleados en innovaciones | <input type="checkbox"/> | | |
| e) Reducir Desperdicios de Productos y materiales | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

25. ¿Qué tipos de políticas utiliza la empresa?

- | | | | |
|--|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| a) Políticas para establecer precios | <input type="checkbox"/> | e) Políticas de pago a proveedores | <input type="checkbox"/> |
| b) Políticas de ventas | <input type="checkbox"/> | f) Otras | <input type="checkbox"/> |
| c) Políticas de contratación de personal | <input type="checkbox"/> | g) Ninguna | <input type="checkbox"/> |
| d) Políticas de cobro de cuentas | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

26. ¿Qué tipos de reglas o normas utiliza la empresa?

- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Normas de Inocuidad | <input type="checkbox"/> | e) Reglas de seguridad industrial | <input type="checkbox"/> |
| b) Reglas de Administrativas | <input type="checkbox"/> | f) Otras | <input type="checkbox"/> |
| c) Normas de Higiene Personal | <input type="checkbox"/> | g) Ninguna | <input type="checkbox"/> |
| d) Reglas de compra de productos | <input type="checkbox"/> | | |

Otras (especifique) _____

27. ¿Están establecidas por escrito las estrategias, políticas y reglas?

Sí No

¿Por qué? _____

28. ¿Qué tan acordes son las estrategias para alcanzar las metas y objetivos trazados?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| a) 50% o menos | <input type="checkbox"/> |
| b) 50 a 75% | <input type="checkbox"/> |
| c) 75 a 100% | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué? _____

29. ¿Qué áreas establecen las políticas, estrategias y reglas en la empresa?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | d) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | f) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

30. ¿Quiénes son las personas responsables de establecer las políticas, estrategias y reglas en la empresa?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | <input type="checkbox"/> | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefes de Departamentos | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

31. ¿A qué niveles de la organización se difunden las estrategias, políticas y normas?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a) Gerencial | <input type="checkbox"/> |
| b) Jefes de Departamento | <input type="checkbox"/> |
| c) Personal Operativo | <input type="checkbox"/> |
| d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

32. ¿Cómo se transmiten las estrategias, políticas y Normas?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| a) Circulares | <input type="checkbox"/> |
| b) Memorandos | <input type="checkbox"/> |
| c) Reuniones | <input type="checkbox"/> |
| d) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

33. ¿Las políticas cumplen con el propósito de servir como normas para la toma de decisiones?

Sí No

¿Por qué? _____

PROCEDIMIENTOS

34. ¿Qué tipo de procedimientos existen en la organización?

- | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Procedimiento de nuevo pedido | <input type="checkbox"/> | e) Procedimiento de elaboración de cheque | <input type="checkbox"/> |
| b) Procedimiento de compra de productos | <input type="checkbox"/> | f) Procedimiento de elaboración de planilla | <input type="checkbox"/> |
| c) Procedimiento de inventarios | <input type="checkbox"/> | g) Contratación de personal | <input type="checkbox"/> |
| d) Procedimiento de pago a proveedores | <input type="checkbox"/> | h) Otras | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

35. ¿Qué áreas cuentan con sus propios procedimientos?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | d) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | f) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

36. ¿Quiénes diseñan o establecen los procedimientos para cada una de las áreas de empresa?

- | | | | |
|---------------------------|--|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefes de Departamentos | | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

37. ¿Existen manuales de procedimientos?

Sí No

¿Por qué?

PROGRAMAS

38. ¿Qué tipos de programas existen en la empresa?

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a) Programa de capacitación | <input type="checkbox"/> | e) Programa aplicación de productos químicos | <input type="checkbox"/> |
| b) Programa de ventas | <input type="checkbox"/> | f) Programa de empaque de fruta | <input type="checkbox"/> |
| c) Programa de producción | <input type="checkbox"/> | g) Otras | <input type="checkbox"/> |
| d) Programa de compras | <input type="checkbox"/> | h) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

39. ¿Qué áreas de la empresa utilizan o emplean la programación de sus actividades?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | d) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | f) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

40. ¿Para qué plazos programan las actividades?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| a) Corto Plazo | <input type="checkbox"/> |
| b) Mediano Plazo | <input type="checkbox"/> |
| c) Largo Plazo | <input type="checkbox"/> |

41. ¿Si es a corto plazo para cuánto tiempo?

- | | | | |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) 1 Mes | <input type="checkbox"/> | d) 6 Meses | <input type="checkbox"/> |
| b) 2 Meses | <input type="checkbox"/> | e) 9 Meses | <input type="checkbox"/> |
| c) 3 Meses | <input type="checkbox"/> | f) 1 Año | <input type="checkbox"/> |

42. ¿Lo programado se encuentra presupuestado?

Sí No

¿Por qué?

43. ¿Cómo se lleva a cabo la programación?

- Por:
- | | |
|--------------|--------------------------|
| a) Área | <input type="checkbox"/> |
| b) Producto | <input type="checkbox"/> |
| c) Temporada | <input type="checkbox"/> |
| d) Otro | <input type="checkbox"/> |
- (Especifique) _____

44. ¿A qué nivel se cuenta con una programación?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| a) Corporativo | <input type="checkbox"/> |
| b) Funcional | <input type="checkbox"/> |
| c) Negocio | <input type="checkbox"/> |
| d) Ninguna | <input type="checkbox"/> |

45. ¿Quiénes son los responsables de programar las actividades para cada una de las áreas de empresa?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | <input type="checkbox"/> | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefes de Departamentos | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

46. ¿Se programa en coordinación con todas las áreas de la organización?

Sí No

¿Por qué?

PRESUPUESTO

47. ¿Qué tipo de presupuesto preparan?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Ventas | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| b) Producción | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |
| c) Compras | <input type="checkbox"/> | | |
| d) Gastos | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

48. ¿A qué plazos se presupuesta?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| a) Corto plazo | <input type="checkbox"/> |
| b) Mediano plazo | <input type="checkbox"/> |
| c) Largo plazo | <input type="checkbox"/> |

49. ¿Si es a corto plazo para cuánto tiempo?

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| a) Menos de 6 meses | <input type="checkbox"/> |
| b) De 6 a 9 meses | <input type="checkbox"/> |
| c) De 1 año en adelante | <input type="checkbox"/> |

50. ¿Qué tanto coadyuva el presupuesto a alcanzar los planes de la empresa?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| a) 50% o menos | <input type="checkbox"/> |
| b) 50 a 75% | <input type="checkbox"/> |
| c) 75 a 100% | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué? _____

51. ¿Qué áreas de la empresa utilizan o cuentan con presupuesto para sus actividades?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |
| d) Producción | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

52. ¿Quiénes son los responsables de elaborar el presupuesto de la empresa?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | <input type="checkbox"/> | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefes de Departamentos | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

53. ¿El presupuesto se prepara en coordinación con todas las áreas de la empresa?

Sí No

¿Por qué?

CONTROL

54. ¿En qué momento se implementan controles en las actividades de la empresa?

- | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| a) Antes de realizar la actividad | <input type="checkbox"/> | d) Todas las anteriores | <input type="checkbox"/> |
| b) Durante la realización de la actividad | <input type="checkbox"/> | e) No implementan controles | <input type="checkbox"/> |
| c) Después de concluir la actividad | <input type="checkbox"/> | | |

55. ¿Qué tipo de medidas preventivas se toman en cuenta para evitar problemas en la operación de la empresa?

- | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Mantenimiento de equipos | <input type="checkbox"/> | d) Planificación de siembra de cultivos | <input type="checkbox"/> |
| b) Provisión anticipada de materias primas | <input type="checkbox"/> | e) Auditorias | <input type="checkbox"/> |
| c) Preparación de tierras anticipadamente | <input type="checkbox"/> | f) Todos | <input type="checkbox"/> |

Otros (especifique)

56. ¿Qué tipo de medidas correctivas se han llevado a cabo cuando encuentran alguna desviación o error en la operación?

- | | | | |
|--|--------------------------|----------|--------------------------|
| a) Investigación de las causas | <input type="checkbox"/> | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Reforzamiento sobre fallas obtenidas | <input type="checkbox"/> | e) Otros | <input type="checkbox"/> |
| c) Capacitación de personal recurrente en fallas | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique)

57. ¿Qué métodos utilizan para verificar como se realizan las actividades en la empresa?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| a) Observación | <input type="checkbox"/> | d) Informes Escritos | <input type="checkbox"/> |
| b) Informes Orales | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno de los Anteriores | <input type="checkbox"/> |
| c) Informes Estadísticos | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique)

TIPOS DE CONTROL

58. ¿Qué tipo de controles utilizan en la empresa?

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| a) Control de efectivo | <input type="checkbox"/> | d) Control Horas Trabajadas | <input type="checkbox"/> |
| b) Control de inventarios | <input type="checkbox"/> | e) Aplicación de insecticidas | <input type="checkbox"/> |
| c) Control de calidad de productos | <input type="checkbox"/> | f) Auditorias | <input type="checkbox"/> |

Otros (Especifique) _____

59. ¿En que ha ayudado a la organización la implementación del tipo de control seleccionado?

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| a) Cumplimiento de pagos | <input type="checkbox"/> | d) Control de tiempos extras | <input type="checkbox"/> |
| b) Stock de materias primas | <input type="checkbox"/> | e) Determinar insumos aplicados | <input type="checkbox"/> |
| c) Vender productos de calidad | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

60. ¿Qué aspectos de la empresa evalúan los sistemas de control utilizados?

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Posición competitiva | <input type="checkbox"/> |
| b) Desempeño respecto de organizaciones de la industria | <input type="checkbox"/> |
| c) Problemas culturales | <input type="checkbox"/> |
| d) Comportamiento en el centro de trabajo | <input type="checkbox"/> |

Otros (Especifique) _____

ÁREAS DE CONTROL

61. ¿Qué criterios se consideran para establecer los controles?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| a) Normativos | <input type="checkbox"/> |
| b) De estrategia | <input type="checkbox"/> |
| c) De competitividad | <input type="checkbox"/> |
| d) De productividad | <input type="checkbox"/> |
| e) De servicio | <input type="checkbox"/> |

Otros (Especifique) _____

62. ¿Qué áreas de la empresa implementan controles?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | e) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | f) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | g) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| d) Empaque | <input type="checkbox"/> | h) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

63. ¿De acuerdo a resultados anteriores, qué áreas deben mejorar sus controles?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | e) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | f) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | g) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| d) Empaque | <input type="checkbox"/> | | |

¿Por qué? _____

TECNICAS DE CONTROL

64. ¿Qué técnicas de control operacional aplican en la empresa?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Análisis de datos estadísticos | <input type="checkbox"/> |
| b) Grafica de GANTT | <input type="checkbox"/> |
| c) Diagrama PERT | <input type="checkbox"/> |
| d) Auditoria | <input type="checkbox"/> |

Otras (Especifique) _____

65. ¿Qué técnicas de control financiero aplican en la empresa?

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| a) Presupuestos | <input type="checkbox"/> | c) Estados financieros | <input type="checkbox"/> |
| b) Razones financieras | <input type="checkbox"/> | d) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

66. ¿Qué razones utilizan para la evaluación financiera de la empresa?

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| a) Razones de liquidez | <input type="checkbox"/> |
| b) Razones de Apalancamiento | <input type="checkbox"/> |
| c) Razones de Operaciones | <input type="checkbox"/> |
| d) Razones de Rentabilidad | <input type="checkbox"/> |

Otras (Especifique) _____

67. ¿Qué Técnicas de control de personal se utilizan en la empresa?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| a) Método de Observación | <input type="checkbox"/> |
| b) Supervisión directa | <input type="checkbox"/> |
| c) Evaluación del desempeño | <input type="checkbox"/> |

Otras (Especifique) _____

68. ¿De qué forma miden el desempeño del personal que labora en la empresa?

- a) Por unidades producidas
- b) Por unidades vendidas
- c) Por las ganancias obtenidas
- d) Otras

(Especifique) _____



ANEXO 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFES DE DEPARTAMENTOS DE UNA AGROEXPORTADORA DE MELÓN DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA.

Muy buenos días/tardes. Soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar y estoy realizando un proyecto de investigación de tesis sobre la “Aplicación de la Planeación y Control en una empresa agroexportadora de melón”, y me gustaría contar con su valiosa información contestando las siguientes preguntas. La información recabada será utilizada única y exclusivamente para fines académicos, y por tanto es de uso confidencial. De antemano muchas gracias.

PLANEACIÓN:

1. ¿Conoce si la empresa tiene definida por escrito la visión y misión?

Sí No

¿Por qué?

2. ¿Qué aspectos considera como parte de la visión?

- | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Ser la mejor | <input type="checkbox"/> | e) Ofrecer calidad y servicios superiores | <input type="checkbox"/> |
| b) Importancia de empleados como personas | <input type="checkbox"/> | f) El posicionamiento que busca | <input type="checkbox"/> |
| c) La calidad y productividad ofrecida | <input type="checkbox"/> | g) Otros | <input type="checkbox"/> |
| d) Valor agregado respecto a la competencia | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

3. ¿Qué aspectos considera como parte de la misión?

- | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| a) Satisfacer a los clientes | <input type="checkbox"/> | e) Ayudar al desarrollo del municipio | <input type="checkbox"/> |
| b) Proporcionar empleo | <input type="checkbox"/> | f) Continuar con tradición de dueños | <input type="checkbox"/> |
| c) Producir productos de calidad | <input type="checkbox"/> | g) Otros | <input type="checkbox"/> |
| d) Apropiarse del mercado de frutas | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

4. ¿Cómo espera que esté la empresa en 5 años?

- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Exactamente igual | <input type="checkbox"/> | e) Mejores instalaciones, planta y equipo | <input type="checkbox"/> |
| b) Con mayores ganancias | <input type="checkbox"/> | f) Con más tecnología | <input type="checkbox"/> |
| c) Con más variedad de productos | <input type="checkbox"/> | g) Otros | <input type="checkbox"/> |
| d) Con más sucursales | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

5. ¿Sabe quiénes son las personas que participan en el establecimiento de la Visión y Misión?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | <input type="checkbox"/> | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefes de Departamentos | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

6. ¿Conoce qué tipos de planes desarrolla la empresa de acuerdo a su línea estratégica?

- a) Planes de tiempos cortos y tienen un alcance más estrecho y limitado. (**Operativos**)
- b) Planes aplicables a toda organización, fijan metas generales y abarcan mayor tiempo. (**Estratégicos**)

7. ¿Conoce los planes de la empresa de acuerdo a su especificidad?

- a) Para responder a cambios inesperados (**Direccionales / Flexibles**)
- b) Detallados y no hay ambigüedad, tienen objetivos claramente definidos (**Específicos**)
- c) Ninguno

8. ¿Por su frecuencia los planes desarrollados por la empresa son?

- a) Destinados a satisfacer las necesidades de una sola ocasión “programas, presupuestos y proyectos” (**Únicos**)
- b) Continuos que encauzan las actividades realizadas repetidamente “políticas, reglas y procedimientos” (**Permanentes**)

9. ¿Conoce la forma en que se lleva a cabo la planeación dentro de la empresa?

- a) De forma verbal
- b) De forma escrita
- c) Verbal y escrita
- d) Otra

(Especifique) _____

10. ¿Sabe si la planeación está vinculada con la estrategia:

- a) Intentan determinar en qué rama o mercado debe desarrollarse una corporación (**Corporativa**)
- b) Indican cómo debe competir una corporación en cada negocio “cuando la empresa maneja varios productos” (**De negocio**)
- c) Cuando se implementa una estrategia de negocio en el nivel funcional se deben aplicar las actividades para realizar la estrategia (**Funcional**)
- d) Otra
- e) Ninguna

¿Por qué?

11. ¿Para cuánto tiempo planifican las actividades de la empresa?

- a) Largo plazo, más de 3 años (Planeación estratégica)
- b) Mediano plazo, de 1 a 3 años
- c) Corto plazo, menos de 1 años (Planeación operativa)
- d) Otra

(Especifique) _____

12. ¿Participa usted en la planeación de las actividades principales de la empresa?

Sí No

¿Por qué? _____

13. ¿Quiénes más participan?

- a) Gerente General
- b) Gerentes de Área
- c) Todos
- d) Ninguno
- e) Otros

(Especifique) _____

OBJETIVOS Y METAS

14. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

- a) Brindar productos de calidad
- b) Aumentar la producción
- c) Posicionarse en el mercado
- d) Vender más
- e) Reducir costos de producción
- f) Obtener alto porcentaje de utilidades

Otros (Especifique) _____

15. ¿Cuáles son las metas de la empresa?

- a) Aumentar la calidad de productos
- b) Obtener mejores materias primas
- c) Diferenciarse de la competencia
- d) Exportar más
- e) Reducir Costos de Producción
- f) Minimizar gastos

Otros (Especifique) _____

16. ¿Conoce si están establecidos por escrito los objetivos y metas?

Sí No

¿Por qué? _____

17. ¿Conoce qué áreas de la empresa establecen los objetivos y metas?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | d) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | f) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

18. ¿Participa usted en el establecimiento de objetivos y metas?

Sí No

¿Por qué? _____

19. ¿Quiénes más participan?

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | <input type="checkbox"/> | d) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | <input type="checkbox"/> | e) Otros | <input type="checkbox"/> |
| c) Todos | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

20. ¿A qué son susceptibles los objetivos y metas de la empresa?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Alcanzarse | <input type="checkbox"/> | e) Flexibles a Modificarse | <input type="checkbox"/> |
| b) Medirse | <input type="checkbox"/> | f) Motivador | <input type="checkbox"/> |
| c) Ser claros | <input type="checkbox"/> | g) Todos | <input type="checkbox"/> |
| d) Coherentes | <input type="checkbox"/> | | |

21. ¿Tiene conocimiento a qué plazos están definidos los objetivos y metas?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| a) Corto Plazo | <input type="checkbox"/> |
| b) Mediano Plazo | <input type="checkbox"/> |
| c) Largo Plazo | <input type="checkbox"/> |

22. ¿A qué niveles de la organización se difunden los objetivos y metas?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a) Gerencial | <input type="checkbox"/> |
| b) Jefes de Departamento | <input type="checkbox"/> |
| c) Personal Operativo | <input type="checkbox"/> |
| d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

23. ¿Cómo se transmiten los objetivos y metas?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| a) Circulares | <input type="checkbox"/> |
| b) Memorandos | <input type="checkbox"/> |
| c) Reuniones | <input type="checkbox"/> |
| d) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

24. ¿Qué tan coincidentes son los objetivos con las metas de la empresa?

- a) 50% o menos
- b) 50 a 75%
- c) 75 a 100%

Por qué?

ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y REGLAS

25. ¿Qué elementos analizan para buscar nuevas oportunidades para la empresa?

- a) Evalúa la competencia
- b) Investiga el mercado
- c) Identifica las necesidades de sus clientes
- d) Analiza los problemas que desea resolver
- e) Identifica lo que espera ganar
- f) Otras

(Especifique) _____

26. ¿Qué tipo de estrategias utiliza la empresa?

- a) Diversificación de Productos
- b) Publicidad y Promoción
- c) Reducir Costos de Producción
- d) Capacitación de empleados en innovaciones
- e) Reducir Desperdicios de Productos y materiales
- f) Ninguna
- g) Otras

(Especifique) _____

27. ¿Qué tipos de políticas utiliza la empresa?

- a) Políticas para establecer precios
- b) Políticas de ventas
- c) Políticas de contratación de personal
- d) Políticas de cobro de cuentas
- e) Políticas de pago a proveedores
- f) Ninguna
- g) Otras

(Especifique) _____

28. ¿Qué tipos de reglas o normas utiliza la empresa?

- a) Normas de Inocuidad
- b) Reglas Administrativas
- c) Reglas de Higiene Personal
- d) Reglas de compra de productos
- e) Normas de seguridad industrial
- f) Otras
- g) Ninguna

(Especifique) _____

29. ¿Conoce si están establecidas por escrito las estrategias, políticas y reglas?

Sí No

¿Por qué?

30. ¿Qué tan acordes son las estrategias para alcanzar los objetivos y metas trazados?

- a) 50% o menos
b) 50 a 75%
c) 75 a 100%

¿Por qué?

31. ¿Conoce qué áreas establecen las políticas, estrategias y reglas de la empresa?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | d) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | f) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

32. ¿Participa usted en el establecimiento de políticas, estrategias y reglas en la empresa?

Sí No

¿Por qué?

33. ¿Quiénes más participan?

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | <input type="checkbox"/> | d) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | <input type="checkbox"/> | e) Otros | <input type="checkbox"/> |
| c) Todos | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

34. ¿Sabe a qué niveles de la organización se difunden las políticas, estrategias y normas?

- a) Gerencial
b) Jefes de Departamento
c) Personal Operativo
d) Todos
e) Ninguno

35. ¿Cómo se transmiten?

- a) Circulares
- b) Memorandos
- c) Reuniones
- d) Otros

(Especifique) _____

36. ¿Las políticas cumplen con el propósito de servir como normas para la toma de decisiones?

Sí No

¿Por qué?

PROCEDIMIENTOS

37. ¿Qué tipo de procedimientos existen en la organización?

- | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Procedimiento de nuevo pedido | <input type="checkbox"/> | e) Procedimiento de elaboración de cheque | <input type="checkbox"/> |
| b) Procedimiento de compra de productos | <input type="checkbox"/> | f) Procedimiento de elaboración de planilla | <input type="checkbox"/> |
| c) Procedimiento de inventarios | <input type="checkbox"/> | g) Contratación de personal | <input type="checkbox"/> |
| d) Procedimiento de pago a proveedores | <input type="checkbox"/> | h) Otras | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

38. ¿Conoce qué áreas cuentan con sus propios procedimientos?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | d) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | f) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

39. ¿Quiénes diseñan o establecen los procedimientos para cada una de las áreas de empresa?

- | | | | |
|---------------------------|--|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefes de Departamentos | | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

40. ¿Existen manuales de procedimientos?

Sí No

¿Por qué?

PROGRAMAS

41. ¿Qué tipos de programas existen en la empresa?

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a) Programa de capacitación | <input type="checkbox"/> | e) Programa aplicación de productos químicos | <input type="checkbox"/> |
| b) Programa de ventas | <input type="checkbox"/> | f) Programa de empaque de fruta | <input type="checkbox"/> |
| c) Programa de producción | <input type="checkbox"/> | g) Otras | <input type="checkbox"/> |
| d) Programa de compras | <input type="checkbox"/> | h) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

42. ¿Sabe qué áreas de la empresa utilizan o emplean la programación de sus actividades?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | d) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | f) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

43. ¿Para qué plazos programan las actividades?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| a) Corto Plazo | <input type="checkbox"/> |
| b) Mediano Plazo | <input type="checkbox"/> |
| c) Largo Plazo | <input type="checkbox"/> |

44. ¿Si es a corto plazo para cuánto tiempo?

- | | | | |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) 1 Mes | <input type="checkbox"/> | d) 6 Meses | <input type="checkbox"/> |
| b) 2 Meses | <input type="checkbox"/> | e) 9 Meses | <input type="checkbox"/> |
| c) 3 Meses | <input type="checkbox"/> | f) 1 Año | <input type="checkbox"/> |

45. ¿Lo programado se encuentra presupuestado?

Sí No

Por qué? _____

46. ¿Cómo se lleva a cabo la programación?

- Por:
- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| a) Área | <input type="checkbox"/> |
| b) Producto | <input type="checkbox"/> |
| c) Temporada | <input type="checkbox"/> |
| d) Otro (Especifique) | _____ |

47. ¿Tiene conocimiento de a qué nivel se cuenta con una programación?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| a) Corporativo | <input type="checkbox"/> |
| b) Funcional | <input type="checkbox"/> |
| c) Negocio | <input type="checkbox"/> |
| d) Ninguna | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué? _____

48. ¿Sabe quiénes son los responsables de programar las actividades para cada una de las áreas de empresa?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | <input type="checkbox"/> | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefes de Departamentos | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

49. ¿Se programa en coordinación con todas las áreas de la organización?

Sí No

¿Por qué?

PRESUPUESTO

50. ¿Sabe qué tipo de presupuesto preparan?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Ventas | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| b) Producción | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |
| c) Compras | <input type="checkbox"/> | | |
| d) Gastos | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

51. ¿A qué plazos se presupuesta?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| a) Corto plazo | <input type="checkbox"/> |
| b) Mediano plazo | <input type="checkbox"/> |
| c) Largo plazo | <input type="checkbox"/> |

52. ¿Si es a corto plazo para cuánto tiempo?

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| a) Menos de 6 meses | <input type="checkbox"/> |
| b) De 6 a 9 meses | <input type="checkbox"/> |
| c) De 1 año en adelante | <input type="checkbox"/> |

53. ¿Qué tanto coadyuva el presupuesto a alcanzar los planes de la empresa?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| a) 50% o menos | <input type="checkbox"/> |
| b) 50 a 75% | <input type="checkbox"/> |
| c) 75 a 100% | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

54. ¿Conoce qué áreas de la empresa utilizan o cuentan con presupuesto para sus actividades?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |
| d) Producción | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

55. ¿Participa usted en la elaboración del presupuesto de la empresa?

- Sí No

¿Por qué?

56. ¿Quiénes más son los responsables de elaborar el presupuesto de la empresa?

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| a) Gerente General | <input type="checkbox"/> | d) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| b) Gerentes de Área | <input type="checkbox"/> | e) Otros | <input type="checkbox"/> |
| c) Todos | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique) _____

57. ¿El presupuesto se prepara en coordinación con todas las áreas de la empresa?

- Sí No

¿Por qué?

CONTROL

58. ¿En qué momento se implementan controles en las actividades la empresa?

- | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| a) Antes de realizar la actividad | <input type="checkbox"/> | d) Todas las anteriores | <input type="checkbox"/> |
| b) Durante la realización de la actividad | <input type="checkbox"/> | e) No implementan controles | <input type="checkbox"/> |
| c) Después de concluir la actividad | <input type="checkbox"/> | | |

59. ¿Conoce qué áreas de la empresa implementan controles?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | d) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | f) Ninguno | <input type="checkbox"/> |

60. ¿Conoce qué tipo de medidas preventivas se toman en cuenta para evitar problemas en la operación de la empresa?

- | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Mantenimiento de equipos | <input type="checkbox"/> | d) Planificación de siembra de cultivos | <input type="checkbox"/> |
| b) Provisión anticipada de materias primas | <input type="checkbox"/> | e) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) Preparación de tierras anticipadamente | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique)

61. ¿Conoce qué tipo de medidas correctivas se toman cuando encuentran alguna desviación o error?

- | | | | |
|--|--------------------------|----------|--------------------------|
| a) Investigación de las causas | <input type="checkbox"/> | d) Todos | <input type="checkbox"/> |
| b) Reforzamiento sobre fallas obtenidas | <input type="checkbox"/> | e) Otros | <input type="checkbox"/> |
| c) Capacitación de personal recurrente en fallas | <input type="checkbox"/> | | |

(Especifique)

62. ¿Sabe qué métodos utilizan para verificar como se realizan las actividades en la empresa?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| a) Observación | <input type="checkbox"/> | d) Informes Escritos | <input type="checkbox"/> |
| b) Informes Orales | <input type="checkbox"/> | e) Ninguno de los Anteriores | <input type="checkbox"/> |
| c) Informes Estadísticos | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique)

TIPOS DE CONTROL

63. ¿Sabe qué tipo de controles utilizan en la empresa?

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| a) Control de efectivo | <input type="checkbox"/> | d) Control Horas Trabajadas | <input type="checkbox"/> |
| b) Control de inventarios | <input type="checkbox"/> | e) Aplicación de insecticidas | <input type="checkbox"/> |
| c) Control de calidad de productos | <input type="checkbox"/> | f) Auditorias | <input type="checkbox"/> |

Otros (Especifique)

64. ¿En que ha ayudado a la organización la implementación del tipo de control seleccionado?

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| a) Cumplimiento de pagos | <input type="checkbox"/> | d) Control de tiempos extras | <input type="checkbox"/> |
| b) Stock de materias primas | <input type="checkbox"/> | e) Determinar insumos aplicados | <input type="checkbox"/> |
| c) Vender productos de calidad | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

Otros (Especifique)

65. ¿Qué aspectos de la empresa evalúan los sistemas de control utilizados?

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Posición competitiva | <input type="checkbox"/> |
| b) Desempeño respecto de organizaciones de la industria | <input type="checkbox"/> |
| c) Problemas culturales | <input type="checkbox"/> |
| d) Comportamiento en el centro de trabajo | <input type="checkbox"/> |

Otros (Especifique) _____

66. ¿Qué criterios se consideran para establecer los controles?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| a) Normativos | <input type="checkbox"/> |
| b) De estrategia | <input type="checkbox"/> |
| c) De competitividad | <input type="checkbox"/> |
| d) De productividad | <input type="checkbox"/> |
| e) De servicio | <input type="checkbox"/> |

Otros (Especifique) _____

ÁREAS DE CONTROL

67. ¿Qué áreas de la empresa implementan controles?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | e) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | f) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | g) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| d) Empaque | <input type="checkbox"/> | h) Otros | <input type="checkbox"/> |

(Especifique) _____

68. ¿De acuerdo a resultados anteriores que áreas deben mejorar sus controles?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| a) Gerencia | <input type="checkbox"/> | e) Producción | <input type="checkbox"/> |
| b) Administración | <input type="checkbox"/> | f) Todos | <input type="checkbox"/> |
| c) RR.HH. | <input type="checkbox"/> | g) Ninguno | <input type="checkbox"/> |
| d) Empaque | <input type="checkbox"/> | | |

¿Por qué? _____

TECNICAS DE CONTROL

69. ¿Conoce las técnicas de control operacional que aplican en la empresa?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| a) Análisis de datos estadísticos | <input type="checkbox"/> |
| b) Grafica de GANTT | <input type="checkbox"/> |
| c) Diagrama PERT | <input type="checkbox"/> |
| d) Auditoria | <input type="checkbox"/> |

Otras (Especifique) _____

70. ¿Conoce las técnicas de control financiero que aplican en la empresa?

- a) Presupuestos c) Estados financieros
b) Razones financieras d) Otros

(Especifique) _____

71. ¿Qué razones utilizan para la evaluación financiera de la organización?

- a) Razones de liquidez
b) Razones de Apalancamiento
c) Razones de Operaciones
d) Razones de Rentabilidad

Otras (Especifique) _____

72. ¿Conoce qué técnicas de control de personal se utilizan en la empresa?

- a) Método de Observación
b) Supervisión directa
c) Evaluación del desempeño

Otras (Especifique) _____

73. ¿Conoce la forma de medir el desempeño del personal que labora en la empresa?

- a) Por unidades producidas
b) Por unidades vendidas
c) Por las ganancias obtenidas
d) Otras

(Especifique) _____

ANEXO 3

PARÁMETROS DE MEDICIÓN

Se establecieron los siguientes parámetros con el propósito de obtener datos más exactos respecto al análisis de cada interrogante planteada a los gerentes y jefes de departamentos de una empresa agroexportadora de melón del municipio de Zacapa.

Gerentes y Jefes de departamentos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Minoría (Si el resultado fuera 4 se interpreta como la cuarta parte o el 25%)				Casi la mitad			La Mitad o el 50%	Más de la mitad (Si el resultado fuera 12 se interpreta como las tres cuartas partes o el 75%)				Casi la totalidad o la mayoría			Totalidad o 100%

Fuente: Elaboración Propia

CHECK LIST PLANEACION Y CONTROL

VISIÓN Y MISIÓN						
¿Están definidas por escrito?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
¿Están visibles para todos los trabajadores?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
¿En que áreas esta visible la Visión y Misión?	Oficinas	<input type="checkbox"/>	Sala Espera	<input type="checkbox"/>	Entrada:	<input type="checkbox"/> Otros: _____
¿Cómo se muestra a los empleados?	Cuadro	<input type="checkbox"/>	Carteles	<input type="checkbox"/>	Otros:	_____
OBJETIVOS Y METAS						
¿Los objetivos y metas están definidos por escrito?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
¿Son visibles actualmente?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
¿En que tipo de documento?	Manual	<input type="checkbox"/>	Presupuesto	<input type="checkbox"/>	Programa	<input type="checkbox"/> Otro: _____
ESTRATEGIAS						
¿Las estrategias están definidas por escrito?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
¿Son visibles actualmente?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
¿En que tipo de documento?	Manual	<input type="checkbox"/>	Presupuesto	<input type="checkbox"/>	Programa	<input type="checkbox"/> Otro: _____
POLITICAS						
¿Las políticas están definidas por escrito?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
¿En que tipo de documento?	Manual	<input type="checkbox"/>	Plan Opertvo.	<input type="checkbox"/>	Programa	<input type="checkbox"/> Otros: _____
¿Son visibles actualmente?	Reuniones	<input type="checkbox"/>	Memos	<input type="checkbox"/>	e-mail	<input type="checkbox"/> Otros: _____
¿En que áreas de la empresa están visibles?	_____					
REGLAS O NORMAS						
¿Las Reglas o Normas están definidas por escrito?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
¿En que tipo de documento se transmiten?	Manual	<input type="checkbox"/>	Plan Opertvo.	<input type="checkbox"/>	Programa	<input type="checkbox"/> Otro: _____
¿Cómo se muestran al empleado?	Carteles	<input type="checkbox"/>	Rotulos	<input type="checkbox"/>	Señales	<input type="checkbox"/> Otros: _____
¿En que áreas de la empresa están visibles?	_____					
PROCEDIMIENTOS						
¿Los procedimientos están definidos por escrito?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
¿En que tipo de documento se transmiten?	Manual	<input type="checkbox"/>	Plan Opertvo.	<input type="checkbox"/>	Programa	<input type="checkbox"/> Otros: _____
PROGRAMAS						
¿Los programas están plasmados por escrito?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
¿En que tipo de documento?	Manual	<input type="checkbox"/>	Plan Opertvo.	<input type="checkbox"/>	Presupuesto	<input type="checkbox"/> Otros: _____
PRESUPUESTO						
¿El presupuesto está definido por escrito?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>		
¿En que tipo de documento está establecido?	Libro	<input type="checkbox"/>	Sistema comp.	<input type="checkbox"/>	Documento	<input type="checkbox"/> Otros: _____

TIPOS DE CONTROL									
¿Los controles estan establecidos por escrito?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>					
¿En que tipo de documento está establecidos?	Manual	<input type="checkbox"/>	Plan Opertvo.	<input type="checkbox"/>	Presupuesto	<input type="checkbox"/>	Otros:	_____	
TECNICAS DE CONTROL									
¿Las tecnicas de control estan establecidas en algun documento?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>					
¿En que tipo de documento está establecidos?	Manual	<input type="checkbox"/>	Plan Opertvo.	<input type="checkbox"/>	Programa	<input type="checkbox"/>	Otros:	_____	



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
CAMPUS REGIONAL “SAN LUIS GONZAGA, S.J.” DE ZACAPA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA
PLAN DE MEJORA PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE
PLANEACIÓN DE UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA DE MELÓN DEL
MUNICIPIO DE ZACAPA.

ZACAPA, MAYO DE 2015

ÍNDICE

Contenido	Página
PLAN DE MEJORA PARA LA SOCIALIZACIÓN DE ELEMENTOS DE PLANEACION.	1
I. Justificación.	1
2. Objetivos	1
2.1 General.	1
2.2 Específicos.	1
3. Desarrollo de la propuesta	2
3.1 Plan de acción misión y visión	2
3.2 Recursos necesarios	2
3.3 Implementación de la acción	3
4. Plan de la acción objetivos y metas	4
4.1 Actividades	4
4.2 Recursos necesarios	4
4.3 Implementación de la acción	5
5. Plan de la acción estrategias	6
5.1 Actividades	6
5.2 Recursos necesarios	6
5.3 Implementación de la acción	7
6. Plan de la acción políticas	8
6.1 Actividades	8
6.2 Recursos necesarios	8
6.3 Implementación de la acción	8

PROPUESTA

PLAN DE MEJORA PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN DE LA EMPRESA.

1. Justificación

Los resultados obtenidos en la investigación de campo muestran que los sujetos de estudio de la empresa agroexportadora de melón de Zacapa tienen discrepancias en cuanto a la razón de ser de la empresa, lo que espera lograr en el futuro, sus objetivos y metas. Asimismo desconocen las estrategias utilizadas y las políticas generales de la empresa.

Luego de proporcionar una definición de dichos aspectos, en el marco teórico de esta investigación se hace necesario el compartir, divulgar e implementar los aspectos de la planeación antes mencionados; colocándose en un área específica y adecuada, en la cual puedan ser percibidas por cada uno de los empleados que frecuentan las instalaciones de la empresa.

2. Objetivos

2.1 General

Dar a conocer, compartir y plasmar físicamente la visión, misión, objetivos, estrategias y políticas de la empresa agroexportadora de melón de Zacapa, transmitiendo a sus empleados y clientes un sentido de pertenencia y confianza hacia la misma.

2.2 Específicos

- Expresar la razón de ser, propósito y función principal de la empresa.
- Dar a conocer y socializar mediante una descripción positiva y breve lo que la empresa desea y cree poder alcanzar en un futuro.
- Dar a conocer los objetivos y metas a través de medios que sean eficientes para el rápido conocimiento de los empleados.
- Mostrar la forma de compartir las estrategias para que todo personal trabaje en una misma dirección.

- Plasmar por escrito y compartir las políticas para que todo el personal tenga conocimiento de lo que puede y no debe hacerse dentro de la empresa.

3. Desarrollo de la propuesta

3.1 Plan de acción (Misión y Visión)

a) Actividades

- Arte y diseño de la visión y misión de la empresa
- Cotizar y comprar marcos con vidrio
- Impresión de visión y misión.
- Ubicación del lugar adecuado para situar las mantas vinílicas y cuadros
- Colocación de cuadros con la visión y misión para que todo el personal pueda socializarse con estas.

3.2 Recursos Necesarios

a) Físicos

Papelería y suministros

Marcos con vidrio

b) Humanos

Esta actividad puede ser realizada por el departamento de RR.HH. y la gerencia general de la empresa.

c) Financieros

El costo de realizar este plan de acción se describe de la siguiente manera.

CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR
2	Impresiones a color	Q10.00
2	Marcos con vidrio	Q233.34
	TOTAL	Q243.34

3.3 Implementación de la acción

- Marco con vidrio con la descripción de la misión



**LOGO
EMPRESA**

Misión

SOMOS UNA EMPRESA QUE NOS ESPECIALIZAMOS EN PRODUCIR Y ENTREGAR FRUTAS Y VEGETALES DE CALIDAD EN FORMA CONSISTENTE Y EFICIENTE POR MEDIO DE UN PROGRAMA INTEGRADO DE PRODUCCION EN EL CUAL ENMARCAMOS LAS BUENAS PRACTICAS AGRICOLAS AMIGABLES CON EL MEDIO AMBIENTE, ENFOCANDONOS EN LA CONFIANZA DE NUESTROS CLIENTES AL OFRECERLES UN PRODUCTO CON ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD E INOCUIDAD. MANTENIENDO UN AMBIENTE DE CALIDAD PARA NUESTRA GENTE A TRAVES DE MOTIVACION Y CAPACITACION POSITIVA, EXCELENTE COMUNICACIÓN, MODERNA TECNOLOGIA Y TRABAJANDO JUNTOS COMO UN EQUIPO QUE COMPARTE VISION Y METAS COMUNES.

- Marco con vidrio con la descripción de la visión.



**LOGO
EMPRESA**

Visión

SER UNA EMPRESA LIDER EN LA PRODUCCION AGRICOLA DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES DE EXPORTACION Y PIONEROS EN LA INVESTIGACION DE NUEVAS ALTERNATIVAS DE CULTIVOS PARA OFRECER PRODUCTOS DE CALIDAD QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE UN MERCADO VARIABLE Y LAS EXIGENCIAS DE NUESTROS CLIENTES NACIONALES E INTERNACIONALES, TENIENDOUNO DE LOS RECURSOS MAS EFICIENTES Y VALIOSOS EN LA GENTE QUE LABORA PARA LA EMPRESA.

4. Plan de acción (Objetivos y Metas)

4.1 Actividades

- Arte y diseño de los objetivos y metas de la empresa para el personal operativo y visitantes.
- Cotizar en imprentas sobre la impresión de mantas vinílicas.
- Impresión de manta vinílica con la descripción de objetivos y metas para todo el personal.
- Cotizar y comprar marco de madera para colocar manta vinílica
- Ubicación del lugar adecuado para situar el banner.
- Colocación de banner.
- Para el personal con acceso a equipo de cómputo transmitir estos por medio de correo electrónico.

4.2 Recursos Necesarios

a) Físicos

Manta vinílica de 1.20 X 1.20 mts.

Marco para colocar la manta vinílica.

b) Humanos

Esta actividad puede ser realizada por el departamento de RR.HH y la gerencia general de la empresa.

c) Financieros

El costo de realizar este plan de acción se describe de la siguiente manera.

CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR
1	Manta vinílica	Q.150.00
1	Marco de Madera	Q.120.00
1	Correos Electrónicos	Q.0.00
	TOTAL	Q 270.00

4.3 Implementación de la acción

- Manta vinílica con marco con la descripción de los objetivos y metas.



5. Plan de acción de Estrategias

5.1 Actividades

- Arte y diseño de las estrategias de la empresa.
- Impresión de hojas con la descripción de estrategias para el personal.
- Cotizar y comprar carpetas diseñadas
- Organizar reuniones para dar a conocer y hacer entrega de las estrategias de la empresa a todos los trabajadores de la empresa.
- Explicar el porqué de las estrategias seleccionadas
- Para el personal con acceso a equipo de cómputo transmitir estos por medio de correo electrónico.

5.2 Recursos Necesarios

a) Físicos:

Hojas de papel bond membretadas

Carpetas tamaño carta acorde a diseño

b) Humanos:

Esta actividad será realizada por la gerencia general de la empresa.

c) Financieros:

CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR
80	Hojas membretadas e impresión	Q.120.00
16	Carpetas	Q.80.00
1	Correos Electrónicos	Q.0.00
	TOTAL	Q200.00

5.3 Implementación de la acción

- Carpeta con la descripción de las estrategias de la empresa.



6. Plan de acción de Políticas

6.1 Actividades

- Arte y diseño de las políticas de tipo general de la empresa para mostrarlas en cada área específica.
- Cotizar y comprar marcos con vidrio
- Impresión de políticas.
- Ubicación del lugar adecuado para situar los cuadros
- Colocación de cuadros

6.2 Recursos Necesarios

a) Físicos

Papelería y suministros

Marcos con vidrio

b) Humanos

Esta actividad puede ser realizada por el departamento de RR.HH y la gerencia general de la empresa.

c) Financieros

El costo de realizar este plan de acción se describe de la siguiente manera.

CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR
7	Impresiones	Q25.00
7	Marcos con vidrio	Q815.00
	TOTAL	Q840.00

6.3 Implementación de la acción

- Marco con vidrio con la descripción de las políticas más importantes para el personal interno, como personal externo a la empresa.

EMPRESA	POLÍTICA DE CONTRATACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS	Código:
		LF-AG 04

**LOGO
EMPRESA**

PROPÓSITO: Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Compañía y a los perfiles establecidos.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA:

- En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la Compañía, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno.
- En caso que no exista personal dentro de la empresa que cumpla con el perfil requerido, se reclutaran nuevos empleados.
- Para llenar una plaza vacante, el jefe de departamento respectivo debe solicitarlo por escrito al departamento de RR.HH., incluyendo los requerimientos del puesto.
- No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección y sin la autorización de la gerencia general.
- Para contratación de personal temporal de campo y planta, los gerentes de área están facultados para autorizar la contratación.

Depto. RR.HH.

Gerencia General

EMPRESA	POLÍTICA DE PROHIBICIÓN DE INGRESO DE ANIMALES A INSTALACIONES	Código:
		LF-AG 06



PROPÓSITO: Proveer frutas y vegetales libres de cualquier contaminación provocada por contacto o desechos de cualquier animal doméstico y/o salvaje, en los campos de producción, plantas de empaque y en todas las instalaciones de la empresa.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA:

- Prohibido el ingreso de animales domésticos o salvajes en campos de producción, área de empaque, oficinas y cualquier área de la empresa.
- Los trabajadores de deben colaborar con la vigilancia e información de cualquier situación anómala que se identifique durante el desarrollo del proceso productivo y que comprometa los requisitos sanitarios que exige la comunidad internacional.
- La empresa no tolerara ninguna acción que comprometa los requisitos sanitarios de los productos para el mercado internacional y nacional.

 Depto. RR.HH.

 Gerencia General

EMPRESA	POLÍTICA DE PROCEDIMIENTO DE ORDENES DE COMPRA Y SERVICIOS	Código: LF-AG 07	LOGO EMPRESA
---------	---	---------------------	-------------------------

PROPÓSITO: Establecer un procedimiento consistente para efectuar las compras de bienes y servicios y lograr la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA:

- Únicamente el jefe del departamento de compras está autorizado a emitir órdenes de compra por bienes o servicios a proveedores locales o extranjeros.
- Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- Los procesos de compras de materiales e insumos para los diferentes departamentos deben contener una solicitud por escrito de lo que se necesita, incluyendo recomendaciones en cuanto a calidad y marcas.
- Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se deben obtener tres cotizaciones, asimismo conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago.
- El proceso deberá iniciarse una vez aprobado el presupuesto.
- Las órdenes de compra deben ser autorizadas por el gerente general, con un nivel de autoridad ilimitado y asimismo los gerentes de área pueden autorizar ordenes con un monto máximo de Q5, 000.00.

Dpto. RR.HH.

Gerencia General

EMPRESA	POLÍTICA DE INDEMNIZACIÓN.	Código: LF-AG 11
----------------	-----------------------------------	-----------------------------------



PROPÓSITO: Regular las condiciones generales que la empresa considere convenientes para otorgar la indemnización a los trabajadores.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA:

- En casos de renuncia de trabajadores, la prestación de indemnización por tiempo de servicio podrá ser pagada, como beneficio adicional a la ley siempre que el trabajador llene algunos requisitos.
- Se indemnizara por renuncia únicamente a dos personas por año calendario.
- Únicamente se hará efectiva la indemnización al trabajador si renuncia antes de iniciar la siembra y después de finalizada la segunda cosecha.
- El trabajador deberá entrenar al nuevo empleado, asimismo entregar satisfactoriamente al jefe inmediato el puesto que desempeña y el equipo que le ha sido asignado para el desempeño de sus labores.
- El trabajador deberá contar con un dictamen favorable de su jefe inmediato, también no haber sido objeto de imposición de sanciones disciplinarias en el último año anterior a la fecha de la renuncia.
- Presentar carta de renuncia por escrito, con la debida anticipación de acuerdo al puesto y a la escala siguiente: Personal operativo (15 días de anticipación), personal técnico y administrativo (30 días de anticipación).

Depto. RR.HH.

Gerencia General

EMPRESA	POLÍTICA SOBRE PROHIBICIÓN DE VIDRIO ADENTRO DE LAS INSTALACIONES DE PLANTAS EMPACADORAS Y ÁREAS SUSCEPTIBLES AL CONTACTO CON LAS FRUTAS Y VEGETALES.	Código:
		LF-AG 14



PROPÓSITO: Evitar la contaminación física de frutas y vegetales ocasionada por el contacto con partículas de vidrio derivadas del rompimiento de los envases u objetos originales. De la misma forma se pretende evitar la causa de heridas en los empleados que deriven en contaminación biológica de los productos. Todo esto para el cumplimiento de estándares internacionales de inocuidad al que está sujeta la empresa.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA:

- Prohibido el ingreso de vidrio proveniente de botellas, tazas, lentes o cualquier otro contenedor de vidrio en el área de producción o área de empaque a menos que sea utilizado para el empaque de un alimento.

 Depto. RR.HH.

 Gerencia General

EMPRESA	POLÍTICA DE TRABAJO DE MENORES DE EDAD	Código: LF-AG 20
----------------	---	-----------------------------------



PROPÓSITO: Determinar las normas y prácticas en relación a la contratación y trabajo de menores de edad que deben observarse y cumplirse en la organización.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA:

- Proteger el desarrollo físico, moral, intelectual y emocional de los trabajadores menores de edad; siempre y cuando se atiendan las siguientes normas:
- Se acepta la contratación de trabajadores menores de edad (según legislación vigente) que cumplan con el requisito de tener cumplidos 14 años de edad en adelante.
- Para la contratación de menores de edad, no es necesario presentar permiso de trabajo por parte de la autoridad laboral competente, ni de padres, tutores o encargados.
- Los trabajadores menores de edad, no desempeñaran ningún tipo de trabajo que ponga en riesgo su desarrollo integral como persona.
- El menor de edad solicitante debe presentar los documentos siguientes: Original y fotocopia simple de su partida de nacimiento o Fe de edad.

Depto. RR.HH.

Gerencia General

EMPRESA	POLÍTICA DE INOCUIDAD	Código: LF-AG 22
----------------	------------------------------	-----------------------------------



PROPÓSITO:Garantizar la entrega de productos de alta calidad, con altos estándares de inocuidad, durante todo el proceso de producción, cosecha, empaque, distribución y comercialización de frutas y vegetales que la empresa produce.

EXPOSICIÓN DE LA POLÍTICA:

- Todos los empleados tienen la obligación de velar por sus áreas de trabajo o departamento, para mantener la inocuidad en cada una de ellas. Con el fin de que las frutas y vegetales que se producen cumplan con los estándares internacionales de inocuidad a los que la empresa está sujeta.
- Los trabajadores de deben colaborar con la vigilancia e información de cualquier situación anómala que se identifique durante el desarrollo del proceso productivo y que comprometa los requisitos sanitarios que exige la comunidad internacional.
- La empresa no tolerara ninguna acción que comprometa los requisitos sanitarios de los productos para el mercado internacional y nacional.
- La gerencia general debe brindar todo el apoyo y los recursos necesarios al programa de inocuidad, para evitar brotes de contaminación en cualquiera de sus formas.

 Depto. RR.HH.

 Gerencia General