



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
TECNOLOGÍAS DIGITALES
MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD
EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
SUB SEDE VILLA CORZO**

TESIS

**Proyecto de Intervención para el
Diseño Organizacional de la
Empresa Unión de Productores
Región Fraylesca Oro Verde S.C.
de R.L de C.V.**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
Maestra en Innovación y Competitividad
en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**

PRESENTA

Lucia Ernestina Grajales Salas

DIRECTOR

Dr. Erick Eugenio Gómez Hernández

Villa corzo, Chiapas. Octubre de 2025



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS

SECRETARÍA ACADÉMICA

Dirección de Investigación y Posgrado

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas a 12 de noviembre de 2025

Oficio No. SA/DIP/1362/2025

Asunto: Autorización de Impresión de Tesis

C. Lucía Ernestina Grajales Salas

CVU: 2191021

Candidata al Grado de Maestra en Innovación y Competitividad en

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales

UNICACH

Presente

Con fundamento en la **opinión favorable** emitida por escrito por la Comisión Revisora que analizó el trabajo terminal presentado por usted, denominado **Proyecto de Intervención para el Diseño Organizacional de la Empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C. de R.L de C.V.** y como Director de tesis el Dr. Erick Eugenio Gómez Hernández (CVU: 1168352) quien avala el cumplimiento de los criterios metodológicos y de contenido; esta Dirección a mi cargo **autoriza** la impresión del documento en cita, para la defensa oral del mismo, en el examen que habrá de sustentar para obtener el **Grado de Maestra en Innovación y Competitividad en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.**

Es imprescindible observar las características normativas que debe guardar el documento, así como entregar en esta Dirección una copia de la *Constancia de Entrega de Documento Recepcional* que expide el Centro Universitario de Información y Documentación (CUID) de esta Casa de estudios, en sustitución al ejemplar empastado.

ATENTAMENTE
"POR LA CULTURA DE MI RAZA"

Dra. Dulce Karol Ramírez López
DIRECTORA



C.c.p. Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa, Directora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales, UNICACH. Para su conocimiento.
Dra. Reyna Esperanza Zea Gordillo, Coordinadora del Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales, UNICACH. Para su conocimiento.
Archivo/minutario.

EPL/DKRL/agg/tr



2025, Año de la mujer indígena
Año de Rosario Castellanos



📍 Ciudad Universitaria, Libramiento Norte Poniente 1150, Col. Lajas Maciel.
C.P. 29039 Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México
☎ Tel: (961) 6170440 Ext. 4360
✉ investigacionyposgrado@unicach.mx

Título:

“Proyecto de intervención para el diseño organizacional de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V”.

Autor

Lucia Ernestina Grajales Salas

Resumen:

Este trabajo de tesis presenta un proyecto de intervención organizacional orientado a crear la estructura y funcionamiento de una empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V”., dedicada a la compra, acopio y comercialización de café pergamino.

El objetivo principal fue diseñar un modelo organizacional eficiente, que responda a las necesidades operativas, administrativas y comerciales de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V”., permitiéndole mejorar su productividad, coordinación interna y capacidad de respuesta frente al crecimiento del mercado. La investigación se desarrolló bajo un enfoque, utilizando herramientas como entrevistas, observación directa y encuesta. Se identificaron debilidades y que no hay una estructura actual, tales como la ausencia de funciones definidas, duplicidad de tareas, falta de control interno y poca formalización de procesos clave como el acopio, control de calidad, pagos y logística. Como parte de la intervención, se propuso un diseño de suma importancia, la creación de una estructura organizacional flexible y clara. Este diseño busca optimizar los recursos humanos, establecer canales claros de autoridad y responsabilidad, y fomentar una cultura organizacional orientada a la calidad y la eficiencia.

La tesis concluye que un diseño organizacional bien estructurado no solo fortalece la operación interna de la empresa, sino que también mejora la relación con los productores, garantiza la trazabilidad del producto y eleva la competitividad en el mercado del café pergamino.

Palabras claves:

Estructura - Estructura Organizacional - Funciones - Departamentalización - Proceso Administrativo - Formalización - Rol - Actividades.

Índice

1. Definición Metodológica De La Intervención.....	5
1.1 Planteamiento Del Problema.....	5
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Particulares.....	6
1.4 Hipótesis.....	7
1.5 Variables de Intervención.....	7
2. Fundamentación Teórica.....	8
2.1 Procesos Operativos.....	8
2.2 Áreas en Función.....	11
2.3 Organización.....	13
2.4 Innovación.....	16
2.5 Competitividad.....	18
3. Contextualización De Las Condiciones Para La Intervención.....	20
3.1 Contexto de Actuación.....	23
3.1.1 Contexto Externo.....	23
3.1.2 Contexto Interno.....	25
3.2 Categorización y Priorización de Necesidades.....	45
3.2.1 Proceso Operativo.....	46
3.2.2 Áreas en Función.....	48
3.3.3 Organización.....	50
4. Planeación De La Intervención.....	52
4.1 Plan de Acción.....	52
4.1.1 Plan de Acción a Corto Plazo.....	52
4.1.2 Plan de Acción a Mediano Plazo.....	54
4.1.3 Plan de Acción a Largo Plazo.....	56
4.2 Mecanismos de Control.....	57
5. Presupuesto.....	59
6. Conclusión.....	61
7. Referencia.....	62

1. Definición Metodológica De La Intervención

1.1 Planteamiento Del Problema

La Sociedad de productores de café está legalmente constituida de acuerdo con las leyes mexicanas como, Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V. desde el 19 de marzo del 2011, en la ciudad de Villa Corzo, Chiapas, México. Con dirección de Av. Central, Rivera California No. 202, C.P 30520.

La principal actividad de la empresa y sus asociados es la producción, el acopio, industrialización y comercialización de café pergamino. La situación problemática se desarrolla en la empresa en mención, no cuenta con una administración formal debido a la falta de este tipo de conocimientos y en base es administrada por experiencias donde ejercen el control de las actividades.

La empresa tampoco cuenta con una estructura organizacional bien definida ni con descripciones de puestos, lo que ha dificultado la coordinación y el aprovechamiento de eficientar procesos, también dependen de un organigrama de otra empresa, por lo mismo el rendimiento laboral ha ido decreciendo notablemente pues hay malestar entre los colaboradores al no tener claro cuáles son sus funciones a realizar. Debido a esto se ha planteado realizar una evaluación y revisión del ámbito administrativo de la institución con el fin de obtener información que permita diseñar una adecuada estructura de acuerdo a la actividad que desarrolla la empresa.

1.2 Justificación

La intervención en la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V., es de suma importancia establecer este proyecto para proporcionar la creación de una estructura organizacional flexible, clara y viable que podrá facilitar el proceso de desarrollo y mejorara el posicionamiento en el mercado a través de la productividad y efectividad para conseguir un incremento del rendimiento laboral de sus empleados y también no hay nada formal y desde cero, para ayudar a la formalización de la empresa.

Entre los beneficios que puede aportar la estructura para la empresa Oro Verde podemos mencionar:

- Establecer guía que ayudara en el cumplimiento de actividades y funciones del personal, de manera eficiente.

- Ayudará agilizar la información y toma de decisiones de manera general de la empresa.
- Facilitar la fluidez de los equipos, insumos y materiales haciendo que estos lleguen de manera oportuna al área donde sean requeridos ahorrando tiempo y esfuerzo en la realización de la tarea y con un logro de objetivos en el tiempo determinado.
- El proyecto estará enfocado a una nueva estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde.
- Elimina la duplicación de trabajo.

1.3 Objetivos

Se presenta los objetivos generales y particulares, claros y precisos, con la finalidad que se persigue el proyecto de intervención, es decir plasmar lo que se desea lograr alcanzar o conseguir.

1.3.1 Objetivo General.

Proponer la formalización de la estructura organizacional y eficientar los procesos de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V.

1.3.2 Objetivos Particulares

Para detallar más los pasos específicos para lograr el objetivo general se necesitan los objetivos particulares:

- Identificar los procesos operativos que se realiza en la Empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V
- Analizar las áreas en funciones de la Empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V

1.4 Hipótesis

El diseño y la creación de una apropiada estructura organizacional y funcional con procesos bien definidos, así como la identificación de las áreas en función, permitirá la mejora administrativa para la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V, para su formalización y contribuir a su mejoramiento competitivo.

1.5 Variables de Intervención.

Para un mejor entendimiento de las variables en el estudio, a continuación, se describe una breve explicación de cada una de ellas y su razón de identificación en la empresa Oro Verde, con la finalidad las preguntas de la investigación, las cuales se especifican en los objetivos.

1. Procesos operativos.

Los procesos operativos es la entrada de una serie de actividades que se relacionan mutuamente para mejorar el desempeño de la empresa, de igual forma se refiere a las actividades que se realizan en la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde, para mejorar el desempeño de la empresa.

2. Áreas en función.

El área funcional de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde, son aquellos departamentos en los que se divide la empresa para que pueda ser eficiente, las áreas funcionales cuentan con un grupo de trabajadores están inmersos las necesidades, habilidades, capacidades, aptitudes y cualidades que ejecutan tareas parecidas o, que responden a necesidades específicas dentro de la organización.

3. Organización.

Se refiere a la forma de la organización estructural de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde, donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo en particular.

2. Fundamentación Teórica

A continuación, se presenta definiciones, importancia, ejemplos en la forma de aplicación y clasificación, los hallazgos más importantes sobre las variables para mayor aporte del presente documento.

2.1 Procesos Operativos

El proceso operativo se puede hablar de que es un conjunto de actividades que están mutuamente relacionadas y que interactúan, para su mayor abordaje en el tema se presentara una serie de definiciones para mayor aprendizaje.

Se define “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (Bravo Carrasco , 2011, pág. 31) la estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Los autores Chanse, Aquino y Jacobs en el libro administración de operaciones definen que es un “proceso que se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos” que, según la espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales. Sin embargo, este concepto puede ser aún mucho más amplio; un proceso puede tener sus propios objetivos, abarcar también en el flujo de trabajo que traspase las fronteras departamentales y requerir recursos de varios departamentos (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, pág. 161).

Otra definición complementaria, sería la gestión por procesos que está basada en aplicar sistemas de gestión de calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficiencia y eficacia, identificado los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismo (Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Medianas Empresa de la Región Occidente (CDE MIPYME ROC), 2021, pág. 8).

De acuerdo con la ISO, que define como proceso que es “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

(ISO (Organización Internacional de Normalización), 2003). Esta definición, se tiene además que existen un conjunto de elementos de entrada, estos pueden identificarse como unos recursos asignados, ya sea recursos personales, de materiales u otros recursos tangibles. De igual modo, pueden ser recursos intangibles, como una información.

A continuación, se puede observar un diagrama generado por ISO donde se observa un proceso genérico (Figura 1).

Figura 1. Proceso Genérico

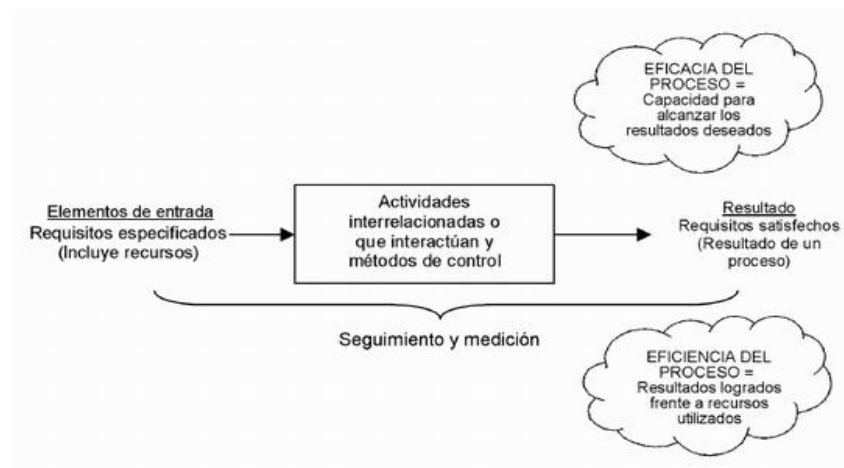


Figura 1. Proceso Genérico, Recuperado de Organización Internacional de Normalización.

Los procesos describen cómo es realizado el trabajo en una empresa y se caracterizan por ser observables, medibles, mejorables y repetitivos.

Existe un consenso en centrar los esfuerzos en los procesos clave; o sea, aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la empresa.

Como podemos observar las definiciones anteriores, los procesos operativos representan el ser de la organización a quien le dan vida, en una empresa para alcanzar objetivos aumento de la eficiencia de la empresa y diseño de estructuras organizativas más alineadas con los propósitos de la gestión por procesos.

Los factores son aquellos recursos empleados en los procesos de elaboración de bienes y en la prestación de servicios, entre ellos tenemos los siguientes:

- **Personas:** Para la elaboración de un proceso el personal debe ser calificado, tener conocimientos, habilidades y aptitudes adecuados, además debe tener un respectivo responsable el cual supervise las determinadas tareas.
- **Materiales:** Es indispensable tener la suficiente materia prima o Semielaborada con las características adecuadas o necesarias para el proceso.
- **Recursos Físicos:** Las instalaciones, maquinaria, herramientas, software y hardware deben estar en adecuadas condiciones de uso para su fácil manipulación o utilización.
- **Planificación de proceso:** Es la recolección de información para así describir la forma en la que se van a utilizar los recursos, las responsabilidades y lineamientos a seguir. El principal objetivo es buscar un buen servicio a los procesos.
- **Medio Ambiente:** Es el entorno en el cual se lleva a cabo el proceso (Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Medianas Empresa de la Región Occidente (CDE MIPYME ROC), 2021).

Con respecto a las ventajas que tiene un proceso operativo, nos ayuda a una mayor productividad y eficiencia, un mejor control de costos y calidad, y la optimización de recursos. Sin embargo, también presentan desventajas como la complejidad de implementación, altos costos iniciales de automatización, la resistencia al cambio por parte del personal, el riesgo de limitar la innovación y una posible dependencia de la tecnología.

Como complemento de más información cualquier forma estandarizada de completar una tarea repetible es un proceso. Pero la gente a menudo no piensa en ello de esta manera. Los procedimientos a menudo se ven como un enfoque de trabajo rígido y sólo para empresas muy grandes. También otro mito.

Hay 3 aspectos en los que los procesos son clave para que tu empresa pueda mejorar su calidad de forma permanente e innovar (INNEVO, s.f., pág. 2):

1. Identificar obstáculos y mejoras necesarias en los procesos.
2. Identificar e integrar las prácticas más eficientes.
3. Estandarizar las mejores prácticas ágilmente.

2.2 Áreas en Función

Las áreas función

Las áreas de una empresa son todos los departamentos en que se divide una empresa e organización para que pueda trabajar de forma eficiente.

Es importante considerar que cada área o departamento desarrolla funciones específicas. Puesto que cada una cuenta con un conjunto de trabajadores que realizan actividades que son similares y responden a necesidades concretas dentro de la empresa.

Por lo general, una empresa tiene al menos cinco áreas funcionales. Entre ellas encontramos el área de dirección, de recursos humanos, de producción, de finanzas y de marketing.

Claro que a medida que las empresas crecen, también aumenta su estructura interna. Es decir que crece el número de departamentos que deben de operar de forma coordinada para cumplir con las políticas y objetivos de la organización.

Las principales áreas funcionales de una empresa son:

- Dirección: el área de dirección está relacionada con el proceso de la operación general de la empresa. En ella se definen los objetivos, se toman las decisiones más importantes y desde ahí se dirigen todas las operaciones de la organización. Dado que es la responsable de que todo funcione bien, se relaciona directamente con todas las otras áreas y las controla.
- Recursos humanos: el área de recursos humanos tiene a su cargo los procesos de búsqueda, selección y reclutamiento del personal que la empresa necesita para ocupar los puestos de trabajo. Es decir, tiene que ver con todo lo relacionado con las contrataciones y la remuneración del personal.
- Producción: en esta área se desarrolla el proceso de producción de los bienes y servicios que vende la empresa. Específicamente es el área funcional donde se transforman las materias primas para convertirlas en productos terminados.
- Finanzas o contabilidad: finanzas se encarga de llevar el registro contable de todas las operaciones que realiza la empresa.

- **Marketing y ventas:** las funciones del departamento de marketing se orientan al exterior de la empresa. En esta área se definen las estrategias de marketing que se aplicarán y el mercado o segmento del mercado al que se dirige. (Gonzalez Hernandez, 2021, págs. 1-2).

Uno de los primeros aportes teóricos realizados con respecto a las funciones u operaciones que se desarrollan en las organizaciones, fue el realizado por Henry Fayol autor clásico de La Administración, principal exponente de la Escuela de la Administración Industrial y General,

A través de su trabajo, Fayol trató de obtener una enumeración completa de todas las operaciones que se realizan en las empresas ya sean pequeñas o grandes, simples o complejas y las clasifica en seis grupos:

- **Actividades técnicas:** producción, transformación, fabricación.
- **Actividades comerciales:** compras, ventas, intercambios.
- **Actividades financieras:** captación y administración de capitales.
- **Actividades de seguridad:** protección de los bienes y de las personas.
- **Actividades contables:** inventarios, balances, costos, estadísticas, etc.
- **Actividades administrativas:** (o de dirección) previsión, organización, mando, coordinación, control.

Agrega Fayol, que ninguna de las primeras cinco funciones precedentes está encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos. La previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte, sin lugar a duda de la administración, de acuerdo con el concepto corriente de este término. A las que también agrega el mando (Alfonso Marina, Molinari, & Scaramellini, 2018, págs. 24-25).

En virtud de que cada área funcional tiene su respectiva importancia dentro de la estructura de una organización, cada una de ellas ha sido objeto de estudio por especialistas en la materia, quienes, principalmente a través de los medios de comunicación oral y escrita: conferencias, seminarios, libros, revistas, etc., dan a conocer sus experiencias, teorías, técnicas, conceptos, etc., que auxilian a los administradores para cumplir de manera más eficiente con las labores encomendadas; actualmente existe abundante bibliografía sobre cada área funcional o funciones específicas que forman parte de ellas.

Con el fin de tener una visión general, se señalarán y describirán una serie de conceptos o funciones relacionadas con cuatro de las áreas funcionales más comunes en las empresas: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

Otras áreas que pueden funcionar en empresas más grandes dependiendo del tamaño que tenga cada empresa, algunas cuentan con otros departamentos como los siguientes:

- **Innovación:** En esta área se originan nuevas ideas de productos, así como la mejora en las prácticas y procesos tanto de producción como de comercialización.
- **Tecnología:** En este departamento se desarrolla el hardware y el software que brinde el soporte técnico que se usará para el manejo de datos e información. Ayuda a que los procesos de producción y comercialización se vuelvan más eficientes.
- **Servicio al cliente:** Busca atender y servir de mejor forma a los clientes de la empresa, con el fin de mantener la fidelidad de los clientes. Dando respuesta rápida a los requerimientos de los clientes como pueden ser reclamos, quejas, inquietudes, entre algunos que podemos mencionar (Quiroa, 2020, pág. 4).

2.3 Organización

En la actualidad se viven un ambiente industrializado en las organizaciones donde los recursos humanos van muy orientados al rendimiento. Por lo tanto, las organizaciones son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos que necesitan ser

organizados para lograr sus objetivos en común. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que esta es un importante en la dinámica social.

La concepción actual de organización empresarial se redefine a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo; las organizaciones basadas en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales, para operar en clúster del conocimiento.

la organización “es una colectividad con una frontera relativamente identificable con un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización misma y la sociedad. Por lo tanto una organización debe tener metas específicas definidas”.

“La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero” (Velásquez Contreras, 2007, pág. 35) .

Es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas de insumos, salidas productos y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno.

Según Henry Mintzerbg, “la estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de estas”.

Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes, siendo un recurso más del cual dispone el administrador para el logro del objetivo organizacional.

La estructura es el resultado del proceso de organización del trabajo, y se relaciona directamente con cuestiones como el tipo y cantidad de trabajo, el tiempo disponible, el número de personas, el equipamiento técnico necesario, etc.

Esta estructura puede ser plana o jerárquica, formal o informal, centralizada o descentralizada, funcional o no, o utilizar criterios de departamentalización combinados, pero existe en todas las organizaciones; a los efectos de generar un funcionamiento coordinado y garantizando una mínima continuidad y efectividad. (Mc. Graw mintzerbg, 1984, pág. 26).

Organizar es una función administrativa de la gestión y comprende dos procesos básicos: El desarrollo del marco estructural para la empresa y, la definición de las relaciones administrativas y operativas.

La organización nace como consecuencia de la división del trabajo y de la necesidad de organizar o coordinar ésta. La división del trabajo no es lo mismo que la especialización, en las organizaciones con tareas bien divididas, se puede encontrar personas muy especializadas y otras con escasa especialización.

Ventajas:

- Proporciona un marco en el cual el personal puede actuar unido en vez de hacerlo descoordinadamente.
- El tipo de organización puede facilitar u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa.
- Proporciona comunicaciones eficientes y efectivas.
- Se reduce la duplicación del trabajo al mínimo.
- Los empleados conocen las rutas o redes de mando en la organización.

Hay dos tipos de organizaciones, la formal que es la planificada, la que está en el papel y se basa en una división del trabajo racional. Debe ser flexible; y la informal que es la red de relaciones personales y sociales que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí. La estructura organizativa debe reflejar los objetivos y los planes de la organización o empresa, se representa mediante organigramas: muestran la estructura formal de la organización, indicando quién es responsable de cada tarea, pero sin captar las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.

Tendencias de las organizaciones:

- Crecimiento en el tamaño de muchas organizaciones debido a factores como la mercadotecnia o los procesos de fusiones y absorciones.
- La diversificación de las líneas de productos (producción de muchos y diferentes artículos y servicios).
- Debido a la diversidad de actividades, ha existido la tendencia hacia la especialización.
- Rápido cambio que se está experimentando en el ambiente comercial (Munoz E., 2007).

2.4 Innovación

Cuando hablamos de innovación se puede definir como el “proceso de aportar nuevas ideas, métodos, productos, servicios o soluciones que tengan un impacto positivo y un valor significativos” (Jain, 2023, pág. 1). Esto consiste en transformar conceptos creativos en resultados tangibles que mejoren la eficiencia y la eficacia o respondan a necesidades insatisfechas.

Como podemos observar la definición anterior nos dice que la innovación no se limita a los avances tecnológicos y abarca enfoques novedosos para la resolución de problemas, procesos, prácticas organizativas o innovaciones en los modelos de negocio. En esencia, la innovación implica desafiar y pensar de forma innovadora y asumir riesgos calculados para impulsar el progreso y lograr resultados revolucionarios.

La innovación está impulsada por una combinación de factores, como la curiosidad, la creatividad y el deseo de mejorar. Requiere una mentalidad que acepte el cambio, dé la bienvenida a la ideación y fomente la experimentación. La innovación puede darse en diversos contextos, como la empresa, la ciencia, la tecnología, los sectores sociales o los servicios públicos. Puede conducir al crecimiento económico, el progreso social, la mejora de la calidad de vida y el desarrollo sostenible.

Otra información encontrada son los cuatro tipos de innovación según el Manual de Oslo son: producto, proceso, organización y marketing.

- **Innovación de producto:** introducir bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados. Esto incluye cambios en sus características técnicas, componentes, software u otras funcionalidades.

- **Innovación de proceso:** implementar procesos de fabricación, logística o distribución nuevos o significativamente mejorados. El objetivo es mejorar la eficiencia o reducir costos.
- **Innovación organizacional:** implementar nuevos métodos organizacionales en las prácticas de la empresa. Esto puede ser en la gestión del conocimiento, la gestión del trabajo, o las relaciones externas.
- **Innovación de marketing:** utilizar métodos de marketing completamente nuevos para la empresa. Esto puede incluir mejoras significativas en el diseño, embalaje, precio, distribución o promoción. (Eurostat y la OCDE, 2005, pág. 21)

La innovación es la introducción de algo nuevo o una mejora significativa en productos, servicios, procesos o ideas para generar un valor o solución a un problema. Implica un proceso que va desde la creación de una idea desde cero hasta que se logra hacer con una respuesta satisfactoria.

- **No es solo una idea:** Una idea, por sí sola, no es una innovación hasta que se implementa y comercializa. Se trata de transformar una invención o una idea en algo útil que pueda ser adoptado por otros.
- **Puede ser una mejora o algo completamente nuevo:** A veces, innovar significa mejorar algo que ya existe (innovación incremental), como agregar nuevas funciones a un producto. Otras veces, significa crear algo totalmente nuevo (innovación radical), abre un nuevo mercado.
- **Requiere creatividad y acción:** Aunque la creatividad es fundamental para generar ideas, la innovación se enfoca en llevar esas ideas al mundo real a través de un proceso con un impacto medible.
- **Es clave para la competitividad:** Las empresas y organizaciones innovan para mantenerse competitivas, diferenciarse de sus competidores y prosperar a largo plazo.
- **Es un proceso social:** La innovación a menudo surge de la interacción entre diferentes sectores y personas. Compartir conocimientos y colaborar entre diferentes áreas es fundamental para generar nuevas soluciones.

La innovación es definida por autores como Thompson como la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios. Para Nelson, es el proceso de introducir nuevos productos y técnicas en el sistema económico. Drucker la describe como

dotar a los recursos de una nueva y mayor capacidad para generar riqueza. Mientras tanto, Zaltman, Duncan y Holbeck la definen como una idea, práctica o artefacto material percibido como nuevo por quien lo adopta (Gregorio Hernandez, 2021, pág. 15).

Siempre hay que buscar nuevas cosas porque el mercado va cambiando día a día, en resumen, innovar es pensar diferente para mejorar y ser mas competitivos.

2.5 Competitividad.

La competitividad se define como “la capacidad de una entidad u organización con o sin fines de lucro para competir” (Concepto, 2021, pág. 2). En el ámbito económico la competitividad juega un rol fundamental en empresas y países, definiendo así la aptitud de cada uno para poder mantenerse en el mercado. Las ventajas comparativas influyen de forma determinante ya que las mismas proporcionarán el alcance, sostenimiento y mejoramiento en cuanto a la posición socioeconómica en que se encuentre.

Las ventajas comparativas involucran aquellos recursos que posee una empresa (materia prima, tecnología, conocimientos, etc.) y por los cuales destaca en comparación con otra empresa que dispone de ellos, pero en menor medida o que simplemente no los tiene.

Cuando una empresa busca competitividad, significa que está planteando nuevos métodos de negocios y estrategias de mercado que le propinen una evolución positiva y trascendente, y de esa manera adaptarse al modelo económico actual.

Una empresa logra competitividad a base de experiencia y aprendizaje a través de los años en donde la influencia de sus dirigentes, accionistas, empleados, del Estado y la sociedad marcan el rumbo de esta.

A su vez la competitividad residente en una empresa puede dividirse en:

- **Competitividad interna.** Es aquella capacidad que tiene una empresa para explotar eficientemente y de forma positiva aquellos recursos con los que cuenta. La competitividad interna resalta entonces la fuerza de superación que tiene por sí misma y su capacidad evolutiva para ser más eficiente.
- **Competitividad externa.** Se basa entonces en los logros conseguidos por una empresa en el contexto del mercado. Entonces, podemos decir que la competitividad externa se

encuentra en dependencia del modelo de mercado en cual se halla inmersa dicha empresa, que deberá analizar entonces el dinamismo de la industria, la innovación, etcétera, para lograr un nivel de competitividad que le permita subsistir. Una vez alcanzado un nivel de competitividad positivo, el mismo se deberá mantener con el paso del tiempo a través de la generación de nuevas ideas futuras y del aprovechamiento de oportunidades.

- **Competitividad de un país.** La competitividad en lo que concierna a países, debe estar estimulada directamente con el Estado gobernante. Éste es el encargado de fomentar una política que brinde las condiciones necesarias para que el comercio pueda desenvolverse normalmente entre las empresas.
- **Competitividad deportiva.** Este concepto se encuentra también en el deporte. La competitividad en el deporte aumenta a medida que una competencia tome más reconocimiento. Esta competencia está compuesta por la práctica de un juego en donde se encuentran participantes compitiendo entre sí, con el fin de adjudicarse puestos de reconocimientos y premios.

Como entendimiento se dice que una empresa es competitiva cuando puede ofrecer productos de buena calidad a buen precio, atender bien a sus clientes y adaptarse rápido a los cambios del mercado. Esto le permite atraer más clientes y crecer más que sus competidores.

La competitividad es medida a través de indicadores que evalúan diferentes aspectos de la vida de un país. Este tipo de medidas son utilizadas para diferentes fines. Por una parte, son referencia para la toma de decisiones sobre inversión (establecer una empresa, expansiones empresariales, cambio de sede, etc.) porque ofrecen un diagnóstico sobre muchos elementos que son vitales para la operación de las empresas (nivel educativo de la población, condiciones de salud, infraestructura disponible, etc.), por lo que un país o región más competitiva, se traduce en una mejor opción para la inversión y, por lo tanto, para la generación de empleo.

Por otro lado, la evaluación de competitividad habitualmente es utilizada para establecer las áreas.

3. Contextualización De Las Condiciones Para La Intervención

a. Ubicación organizacional.

La empresa Unión de Productores Región Frailesca Oro Verde S.C. de R.L. de C.V. inicia sus operaciones impulsadas por la necesidad de atender los retos y dificultades que enfrentaban los caficultores de la región: bajos precios pagados por intermediarios, baja competitividad, escasos apoyos a los campesinos, baja productividad y escasa asistencia técnica.

Es así que en el año 2011 es constituida la cooperativa enfocada en la comercialización de café pergamino con giro comercial, el café es producido y cultivado artesanalmente por alrededor pequeños productores ubicados en comunidades del municipio de la región Frailesca del Estado de Chiapas: Villa Corzo, se estima que actualmente acopian alrededor del 50% de la producción total de la zona.

En cuanto a infraestructura, se cuenta con una bodega de acopio ubicada con dirección de Av. Central Sur, Rivera California No. 202, Cp. 30250 en el municipio Villa Corzo, Chiapas, México, y un vivero tecnificado de 3.5 hectáreas con una capacidad aceptable para producir plantas de café y árboles forestales, el cual no se está utilizando de forma comercial ya que las plantas se entregan de forma gratuita para los productores que están asociados en la empresa, buscando con esto incrementar en la ampliación de la producción de sus cafetales y que retribuya en una mayor producción y acopio de café.

Figura 2. Mapa satelital de Villa Corzo



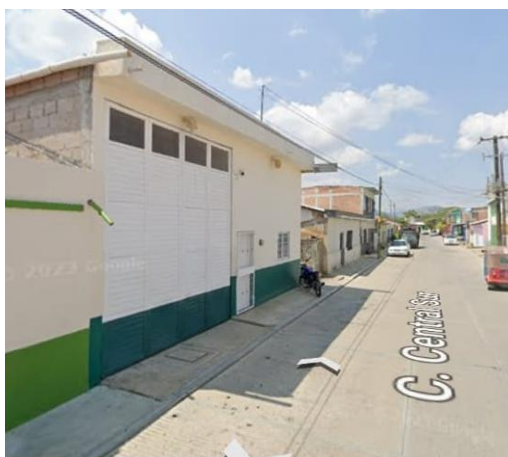
Fuente: Recuperado de Google indexó satélites. Pro.

El crecimiento de la empresa se ha dado bajo el acompañamiento de su principal socio comercial Olam Agro México S.A. de C.V. impulsando la agricultura sostenible y el fortalecimiento a la sostenibilidad de los productores en la región. Los productores tienen la certificación de Rainforest Alliance y 410 la certificación C.A.F.E. Practices de Starbucks, con lo cual avalan estándares de comercio ético y prácticas de manejo sostenible.

La cooperativa genera beneficios tanto ambientales como sociales gracias a la integración de estándares de comercio y prácticas agroecológicas sostenibles que le permiten tener acceso a mercados que dan más valor a su producto, lo que impacta directamente en los ingresos de los productores, en el bienestar integral de las comunidades y en el suministro de un café de excelente calidad.

La empresa en los últimos años ha logrado mantenerse competitiva en su canal de distribución y ha ido incrementando sus volúmenes de ventas.

Figura 3. Instalaciones de la empresa



Fuente: Recuperado de Google Maps (Google, s.f).

Figura 4. Logo de la empresa



Fuente: Proporcionado con permiso por la empresa Oro Verde.

Misión: Lograr mediante la organización una comercialización eficiente y competitiva de café, que permita obtener resultados socioeconómicos que se reviertan en servicios que mejoren la calidad de vida de los asociados y la comunidad en general.

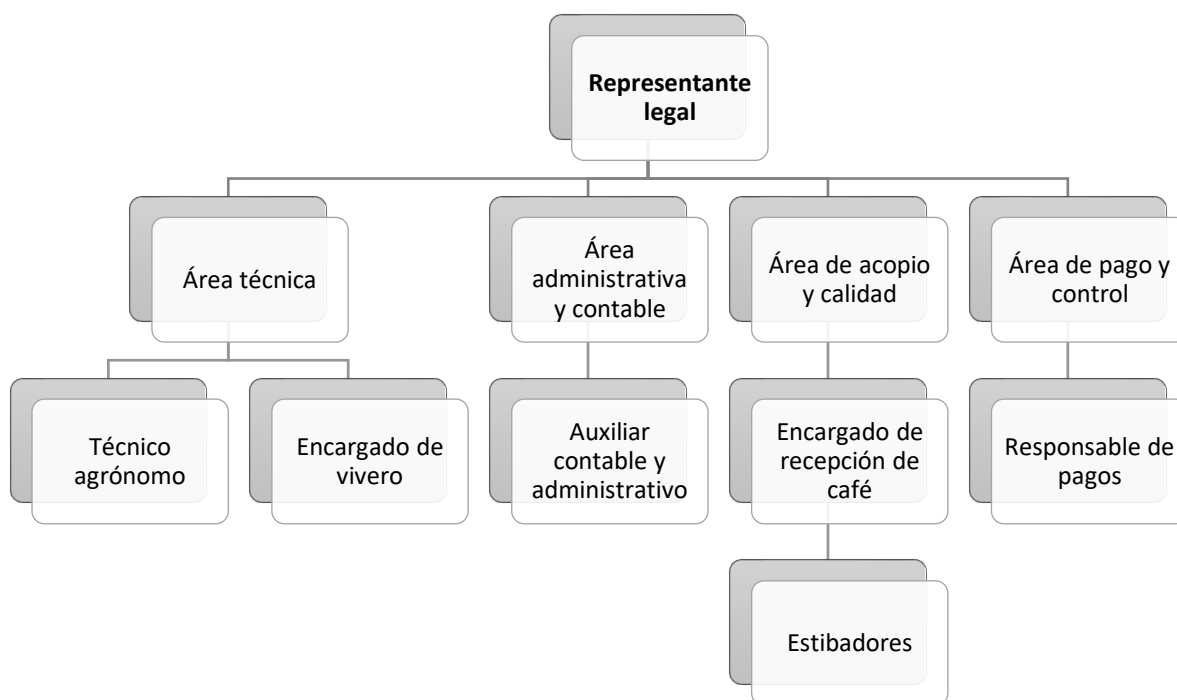
Visión: Consolidar el bienestar económico y social del asociado y su familia, mediante el aseguramiento del ingreso y la conservación de la estructura financiera, social y ambiental de

la organización de caficultores, incrementando la participación en la comercialización de la excelente calidad del café de la región.

b. Descripción funcional y operativa.

La estructura organizativa informal de la empresa Oro Verde, se conforma de la siguiente manera;

Figura 5 Organigrama de la Organización Unión de Productores Región Frailesca S.C. de R.L. de C.V.



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presentan las funciones de los puestos con los que cuenta la empresa Unión de Productores Región Frailesca Oro Verde S.C. de R.L. de C.V.,

1. **Representante legal:** es la persona designada para actuar en nombre de la empresa, firmar contratos y representar a la compañía en cualquier asunto jurídico y comercial entre otras.
2. **Área técnica:** dentro de esta se encuentran los técnicos de campo, que son profesionales que aplican conocimientos para manejo y mejoramiento de café con asesoramiento al caficultor e implementación de tecnologías y procesos que aseguran la calidad del café

pergamino. Como también se encuentra el encargado de vivero que reactiva la operación del vivero mediante la producción por contrato de plantas de café y plantas forestales.

3. **Área administrativa y contable:** encargado de la gestión financiera de la organización, integrando información que permita identificar los volúmenes comercializados, los ingresos, costos y gastos por ciclo.
4. **Área de acopio y calidad:** cumple un rol clave dentro de la cadena de valor, ya que es donde se recibe clasifica y controla la calidad del café antes de pasar al siguiente proceso. El encargado de esta área se encarga del recibimiento del café pergamino proveniente de los caficultores, su principal función es almacenar y manejar el registro de entradas y salidas en cuanto a pesaje, etiquetado, catalizar la materia prima y almacenaje en bodega. También se encuentran los estibadores que realizan un manejo adecuado del café, cargar y descargar sacos de café pergamino dentro de la empresa o al cargar los camiones o trailers.
5. **Área de pago y control:** esta área se encarga de gestionar el pago justo y a tiempo, como un registro de peso, lote y productor correcto y revisar la documentación directa como hoja de remisión.

3.1 Contexto de Actuación

3.1.1 Contexto Externo.

La Región Frailesca se caracteriza por su alta producción agrícola y ganadera, pero en cuestión de la competencia directa del café se identifican:

Exportadora de Café California S.A. de C.V:

La empresa fue fundada en 1941 y desde 1993, es miembro de Neumann Kaffee Gruppe el mundo es verde. También es uno de los exportadores de café verde superior en México, una de sus sucursales centros de compra, se encuentra ubicada en el municipio de Villa Corzo, Chiapas, En barrión California. La presencia de la empresa tiene largo tiempo en Villa Corzo, Chiapas, trabajan bajo el modelo de comercio directo que favorece el trato con los pequeños productores, la ventaja que podrían tener es que ellos transforman la materia prima y una desventaja es solo visitan a las parcelas cuando es tiempo de cosecha y salen al campo cuando se aproxima, para ganar clientes en cuanto a sus precios también varían.

Figura 6. Logo de la empresa



Fuente: Recuperado de la página oficial de la empresa.

Agroindustrias Unidas de México (AMSA):

Empresa dedicada a la comercialización de café, algodón y cacao que cuenta con una amplia red de sucursales en casi todos los estados de la República Mexicana, localizadas dentro de las regiones productoras del país. Competidor nuevo en el municipio de Villa Corzo, su manera de operar es muy poca la información, Pero también suben en temporada de cosechas para la compra del café y no tiene una estrecha comunicación con el productor y van de conquista de ellos.

Figura 7. Logo de la empresa



Fuente: Recuperado de la página oficial de la empresa.

Estas empresas se consideran competidores directos para Oro Verde, ya que también acopian café pergamino en los municipios de Villaflores y Villa Corzo, por lo que en cada tiempo de cosecha se da una competencia en cuanto a los precios pagados al productor, existiendo el riesgo de que algunos caficultores se decidan a venderle a la competencia y se pierda el suministro del producto para la empresa Oro Verde.

Por lo que para minimizar este impacto Oro Verde a través de la alianza comercial con Olam Agro México, busca ofrecer mejores precios y mantener los siguientes elementos como su principal diferenciación:

Se brinda capacitación y asistencia técnica a los productores de los municipios atendidos (Villaflores y Villa Corzo) enfocando los servicios en mejorar la calidad del café, así como los rendimientos en campo.

Beneficios en apoyo al productor como la entrega de plantas, insumos para el monitoreo de broca, beneficio ecológico, secadores solares, entre otros.

Apoyo a los productores para desarrollar sus procesos de certificación.

Continuando con otro factor externo, se puede tomar el precio del café que es su principal materia prima de la empresa, ya que su precio se rige principalmente en función de las condiciones de oferta y demanda del mercado internacional. Este precio se establece de acuerdo a la cotización con la Bolsa de valores de Nueva York, que marca su precio a base mundial. Es por esto por lo que la caída o el alza de los precios internacionales automáticamente repercute en los precios nacionales.

Durante el ciclo de cosecha, Oro Verde negocia todos los días por la mañana con el área de compras de Olam Agro México, la fijación del precio de venta para determinado volumen de café (un aproximado que se puede recibir durante el día) y sobre ese precio fijado, la organización maneja un margen de sobre precio.

3.1.2 Contexto Interno.

La presente investigación es de tipo científica de campo, el mismo que permitirá observar hechos al momento de recopilar información, interpretar, comprobar y analizar las causas del fenómeno de estudio, se utilizará la investigación según la profundidad el tipo explicativa debido a que se busca explicar la relación de las variables que son procesos operativos, áreas en función y organización. Para esta investigación se tomará como población o grupo cerrado todas las personas que conforman la parte laboral y representativa de la empresa Unión de Productores Región Frailesca Oro Verde S.C de R.L de C.V.

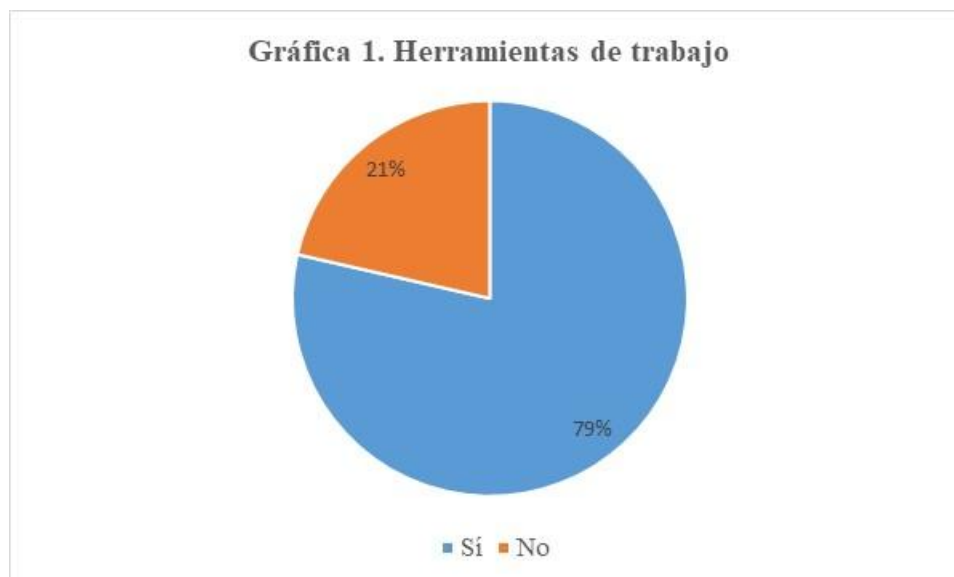
3.1.2.1 Procesos Operativos.

Dentro de esta variable se muestra para el cumplimiento de la presente investigación, el instrumento utilizado para la recolección de información fue una encuesta, así mismo se utilizara la observación directa en el lugar en la que se implementó el estudio, tomando apuntes de lo relacionado con el tema de la investigación bajo la colaboración del gerente, para con esto conseguir las respuestas comprendidas y proceder a efectuar el análisis respectivo, en este caso la empresa Unión de Productores Región Frailesca Oro Verde S.C de R.L de C.V., con el objetivo de identificar los procesos operativos utilizados en la empresa antes mencionada con sus series de actividades y una visión sistemática de la organización, nos permitirá ver el plano completo, además de considerar sus componentes y revelar sus características específicas.

En tal sentido, para la contestación de estas interrogantes la empresa Oro Verde, dio acceso para entrevistar o encuestar las personas de las distintas áreas que conforma la empresa, las cuales se describen a continuación; Asamblea General de Socios Productivos, Representante Legal, Área Técnica, Área Administrativa, Área de Acopio y Calidad y Área de Pagos y Control Administrativos, entre otros.

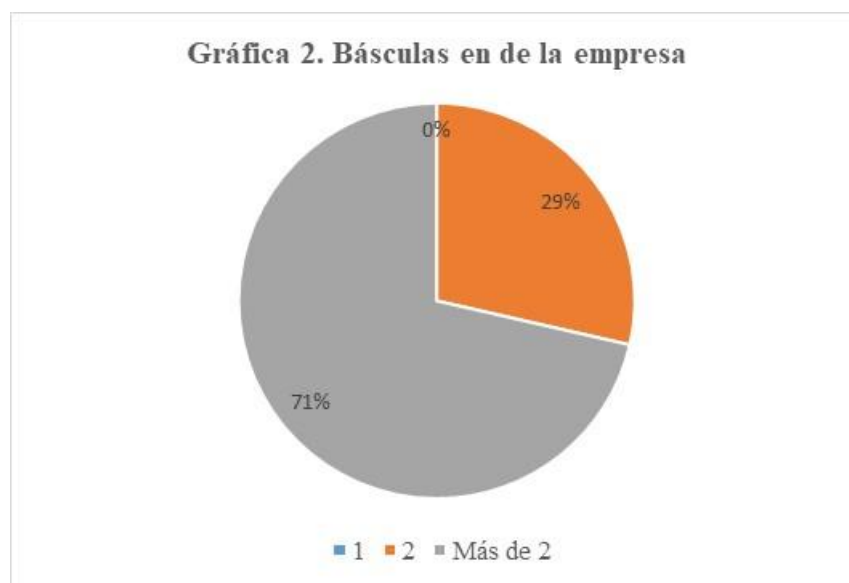
Cabe mencionar que, para desempeñar las actividades correspondientes, es necesario la implementación de las herramientas para facilitar el desempeño de las actividades correspondientes, mismas que sirven para hacer más eficientes los procesos, el tiempo y rendimiento para que su jornada laboral sea más productiva.

De acuerdo con las respuestas obtenidas se ha llegado a la conclusión que el 79% de los empleados de la empresa Oro Verde, tienen las herramientas necesarias para hacer mejor su trabajo y la empresa proporciona estas herramientas. Por otro lado, el 21% de los empleados mencionaron que no tienen las herramientas necesarias de trabajo, ya que son defectuosas y de poca utilidad para desempeñar su labor, ya que no ayudan a prevenir los accidentes laborales y a proteger la integridad de los empleados. Con las observaciones realizadas en el sitio de estudio, se llegó a la conclusión de que las herramientas utilizadas ayudan a realizar las actividades, pero son herramientas deterioradas las cuales necesitan un mantenimiento continuo y la implementación de nuevas herramientas para hacer más práctico el desempeño laboral de cada uno. La accesibilidad de herramientas es más para los técnicos y administrativos, ya que cuentan con equipamientos como computadoras, celulares, material de papelería y disponibilidad vehicular que ocupan al ir a campo a visitar las parcelas que se encuentran en los diferentes ejidos de la frailesca, caso contrario para el personal como; encargados de bodega, que no cuentan con los equipamientos como guates protectores, protección de la cabeza, prendas de trabajo, las llamadas fajas elásticas para cargadores y con esto se pretendería la prevención de lesiones musculares esqueléticas, hernias discales o herramientas necesarias para carga y descarga podría ser plataformas elevadoras para manipular de forma segura los costales o yute que transporta el café en grano, ya que ellos cuentan con tablas elaboradas manualmente por ellos y con materiales de fácil acceso en la bodega. El encargado del vivero ubicado en el municipio de Villa Corzo le falta más herramientas para su correcto mantenimiento de las actividades que se lleva a cabo en el vivero. (Gráfica 1).



Fuente: Elaboración Propia.

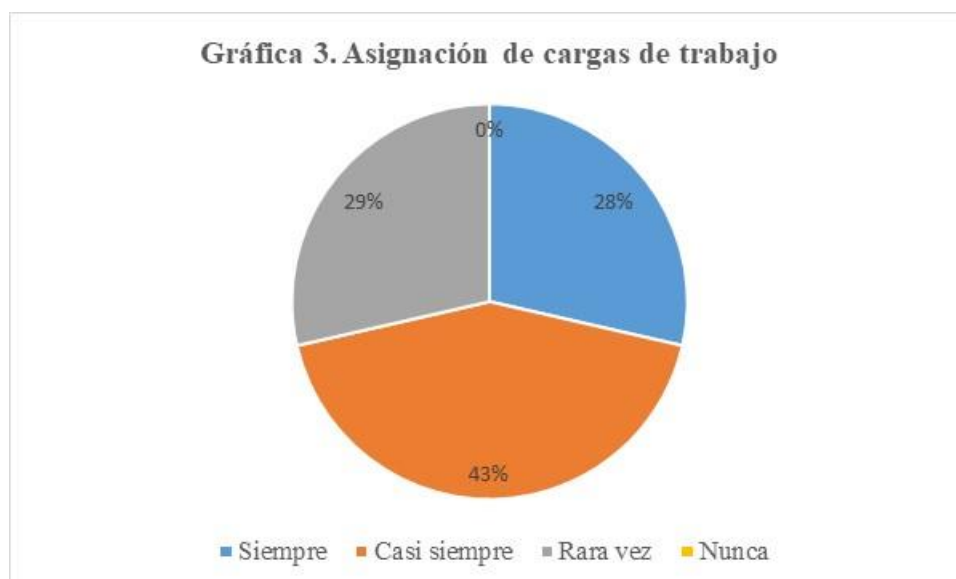
La demanda es importante el implemento de basculas para hacer eficiente los procesos de pesaje, se le pregunto al personal, la cantidad de basculas con la que cuenta la empresa Unión de Productores Región Frailesca Oro Verde S.C de R.L de C.V., para la compra de café, a lo que el 71 % de los entrevistados respondió que la empresa Oro Verde cuenta con más de 2 basculas para realizar el pesaje de café en la temporada de cosecha. El 29% de los empleados comentaron que solo se tiene dos básculas en buen estado y estas son operadas de manera manual. Además, los trabajadores mencionan que las condiciones de las basculas ya son deficientes, debido a que presentan muchas fallas y que están en constante mantenimiento, la empresa cuenta con 3 basculas operadas de manera manual de 600 kilos de carga, las cuales solo 1 está funcionando en perfectas condiciones y una báscula digital inteligente que se opera de manera digital con capacidad de 3000 kilos la cual ha estado en constante mantenimiento. Ante estas necesidades se ve la necesidad de implementar básculas en buen estado y con mayores capacidades de pesaje, como respuesta a la demanda que se presenta en temporada de cosecha, ya que son aparatos que ayudan a controlar con mayor precisión el peso del café en grano, esto determina su peso final, dichas basculas se deben calibrar para lograr el peso exacto del café que se está comprando y generar la forma correspondiente en cuestión del pago para el caficultor, de esta forma queda un saldo en peso a favor de la organización el cual será posteriormente enviado al cliente Olam Agro México S.A. de C.V. organización que les compra el 100% de su café de la empresa Oro Verde (Gráfica 2).



Fuente: Elaboración Propia.

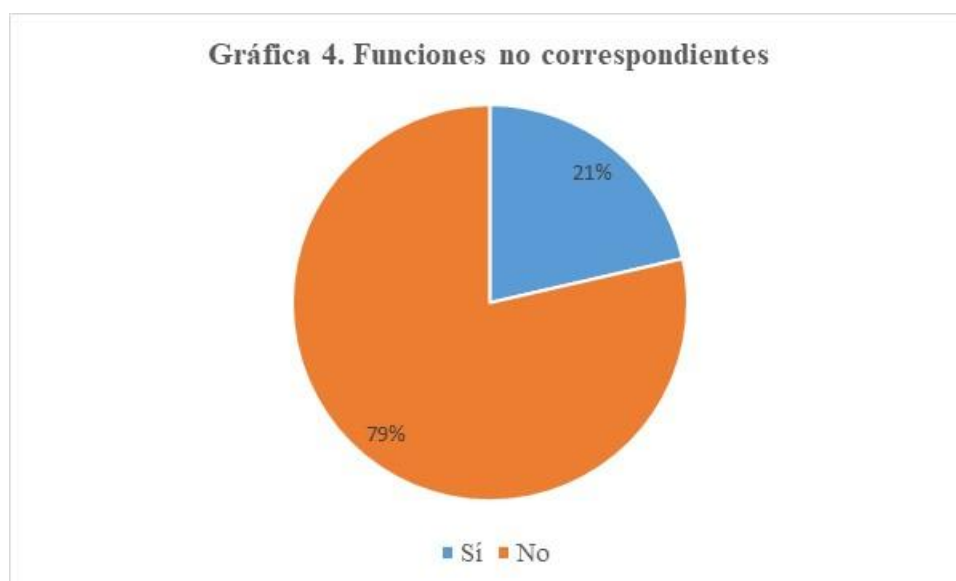
Una de las claves para que la empresa Oro Verde funcione se puede observar la asignación de las actividades que cada persona realiza lo genera el gerente general ya que les da indicaciones a los empleados, como lo son los técnicos agrónomos y los estibadores.

El resultado arrojado en la encuesta por parte de los agrónomos encuestados fue que el 43% que sus cargas de trabajo están casi siempre bien definidas, ya que las actividades que realizan se ven relacionados en todos los aspectos con los productores y en ocasiones hay quienes realizan una carga de trabaja mayor, es allí cuando se ve inconformidad en el equipo de trabajo. El 28% de los encuestados mencionaron que siempre tienen bien definidas sus actividades, esto es el resultado de las entrevistas al personal administrativo de la organización, porque ellos son el personal que está más enfocado en la funcionamiento de la empresa y por ende las actividades a realizar están bien enfocadas, por último se entrevistaron a los cargadores ya que son parte importante en la organización, a los cual un 29% respondieron que rara vez se ven definidas las cargas de trabajo, ya que el encargado les asigna más actividades a beneficio propio y con el mismo sueldo de trabajo fuera de lo que tienen que hacer en la organización, esto provoca descontento en el personal y retraso en sus actividades, además mencionan que tienen que dejar lista su carga de trabajo para poder embarcar al día siguiente (Gráfica 3).



Fuente: Elaboración Propia.

El 79% de los encuestados expresaron que no realizan funciones que no les corresponden, con el 21% respondieron que, si realizan funciones que usualmente no les corresponden, entre los encuestados resalto más los técnicos ya que le asignan comunidades que no les corresponden u otros tipos de trabajos fuera de la empresa Oro Verde (Gráfica 4).



Fuente: Elaboración Propia.

La organización de cafeticultores “Oro Verde SC de RL de CV” está integrada actualmente por 1099 productores, distribuidos en comunidades de dos municipios; Villa corzo y Villaflores Chiapas, los productores están dispersos, por lo que se generaron pequeños grupos de trabajo con la finalidad de optimizar el plan de desarrollo, todas las localidades están en promedio dos horas de distancia de la oficinas en Villa Corzo, las zonas cafetaleras de estos municipios pertenecen en su mayoría a sierras madre de Chiapas. Los técnicos son los únicos que implementan capacitaciones o manejo continuo que tienen a los productores en diferentes tiempos depende la zona o comunidad a la que se dirigen, pero también entran otros actores exteriores que brindan capacitaciones ya sea dependencias privadas o públicas, las encuestas arrojaron un 7% brindan capacitaciones 1 a 2 veces por semana por motivos de auditoria o solicitud de otras dependencias, lo normal que tienen en capacitaciones es de un 36% que brindan 1 o 2 veces al mes ya que tiene que dar seguimiento a las parcelas de los productores para un seguimiento y verificación para obtener productos de calidad desde el seguimiento de producción en las parcelas hasta la venta del café, respetando y protegiendo tanto la integridad del aromático como la de sus procesos y el entorno ambiental y social donde se desarrollan, también visitan para dar conocimiento de un tema nuevo o simplemente información, con un 7% de tiempo de capacitación son para productores con más experiencia dentro de la organización y con poco ingreso nuevo de plantas ya que el manejo sería diferente y por último se obtuvo un 50% de los encuestados que desconocen el tema ya que ellos no aplican capacitaciones o están muy ajena al tema (Gráfica 5).



Fuente: Elaboración Propia.

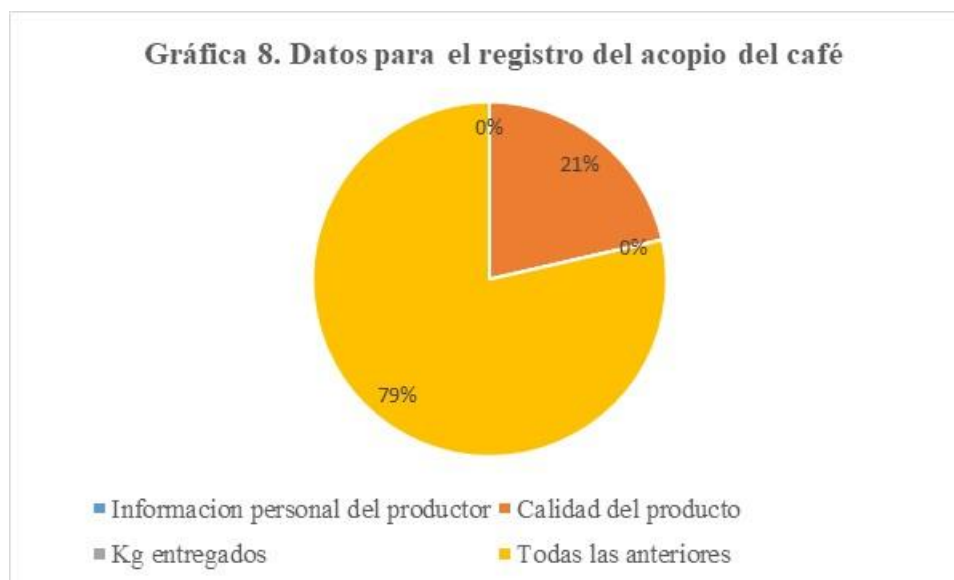
En cuanto a las jornadas laborales, es el tiempo durante el cual las personas trabajadoras se encuentran en disposición del patrón para prestar su trabajo. Dentro de la empresa Oro Verde están reguladas de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (LFT), esto para no infringir en una sanción que la LFT menciona en sus apartados, para corroborar dicha información se entrevistó al personal de la empresa, a los cual los resultados obtenidos fue que el 100% de los trabajadores labora en un horario de mayor a 8 horas diarias, posteriormente se entrevistó al gerente de la empresa para tener mayor información al respecto, el gerente menciona que debido a que trabajan con normas de certificaciones las cuales ya se mencionaron en el presente documentos, tiene que estar bien acatados a los horas estipuladas en la LFT, ya que al infringir en alguna clausula la empresa Oro Verde, podría ser sancionada económicamente y siendo un poco más estrictos vetada de vender su producto y esto podría ser de 2 a 3 años hasta que se verifique que se ha solucionado dicha infracción, por lo que el gerente sigue estrictamente los reglamentos estipulados por las certificaciones y la LFT de México.

Pero también, se expresaron que en los ciclos de cosechas salen más tarde por ejemplo los cargadores entran incluso mucho más temprano ya que algunos caficultores se presentan temprano a la bodega y ellos ya tienen que estar presentes para descargar los carros, y por otro lado el encargado de bodega tendrá que hacer presencia para checar el peso, calado del café para identificar su aspecto y su calidad.

Una de las actividades principales para la compra del café de la empresa Oro Verde, es el monitoreo constante por parte de los ingenieros como anteriormente se ha explicado para que se obtenga el producto de mejor calidad, al igual se establece un buen precio para que el productor decida venderlo a la empresa Oro Verde y no a la competencia.

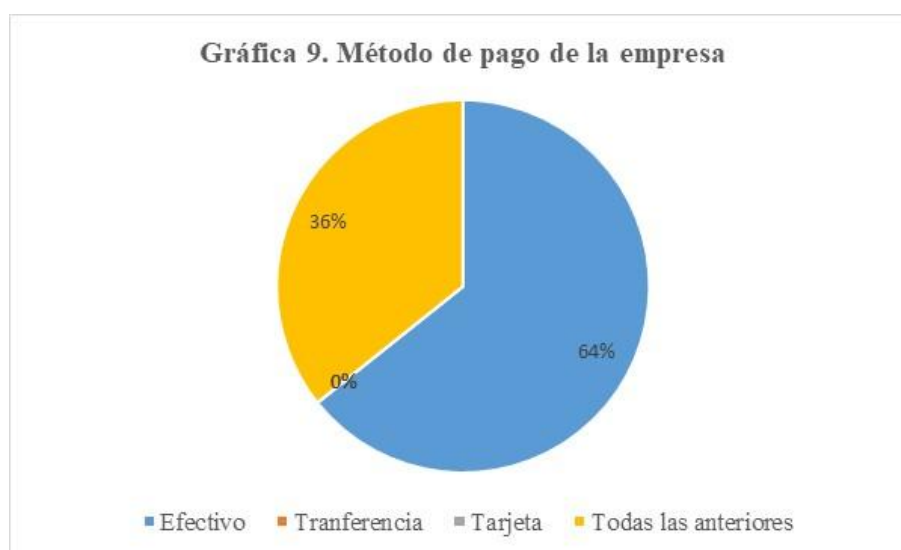
Es importante conocer el método que utiliza la empresa Oro Verde, para el acopio del café pergamino, por lo que se entrevistó al personal si conocen el método que se utiliza al momento para el registro del café, un 21% de los encuestados respondió que solo se checa la calidad del café, al referirnos a calidad tiene que ser un café, seco, sin olor (aroma), sin manchas, no brocado, limpio, etc. Esto es importante para poder comprar y comercializar el café, ante la demande en la temporada de café el receptor y encargado de la compra solo checa la calidad esto se realiza para los productores no certificados. En lo que respecta al 79% de los entrevistados mencionaron que se lleva un registro de la información personal del productor, kg de café entregado, calidad del producto, esto se realiza para los productores certificados ya que

se tiene que llevar un control de trazabilidad del todo el café acopiado, el cual permite conocer de dónde viene el café y todo el proceso que se le realiza para su comercialización (Gráfica 8).



Fuente: Elaboración Propia.

La empresa ha tenido una serie de adaptaciones al momento de realizar los pagos correspondientes esto a consecuencia de las modificaciones realizadas por el SAT, la empresa se ha visto obligada a implementar nuevos métodos de pagos y para conocer de ellos se entrevistó al personal de la empresa, el 64% respondieron que han observado que los pagos se realizan en efectivo, ya que es el método más solicitado por los productores, pero ante las modificaciones del SAT la empresa ha implementado un nuevo método para satisfacer la necesidades (Gráfica 9).



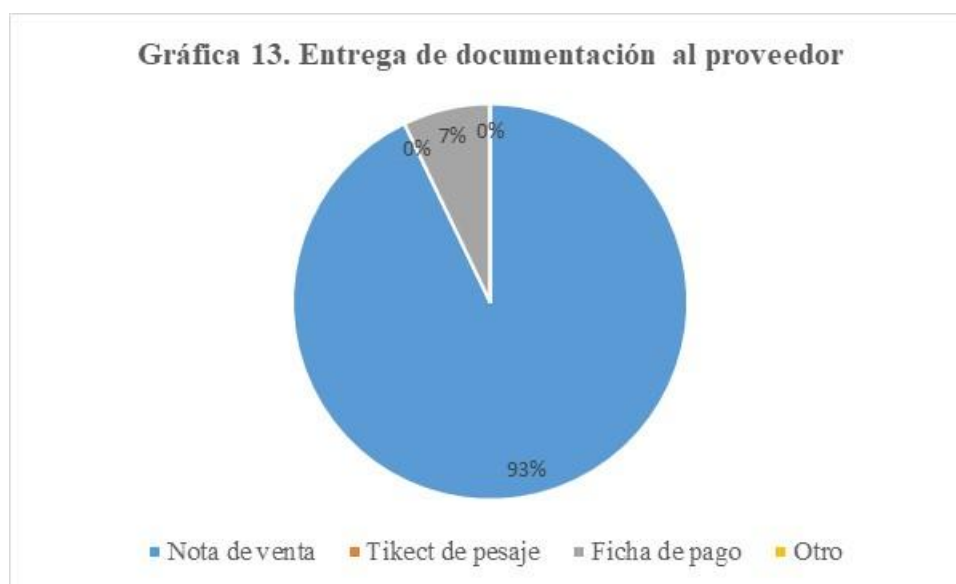
Fuente: Elaboración Propia.

Los productores empadronados tienen que entregar a la empresa, toda la producción de café pergamino seco, un técnico es el encargado de recibir el café, y sus funciones son recibir el café, revisar los estándares de la calidad del café pergamino que esté limpio, seco, sin manchas, sin olor y variedad, elaborar el recibo para el pago y registrar la entradas en una libreta y llenado de una rúbrica para verificar que los costales estén en buen estado, costurados con rafia de color adecuado, elaborar la etiqueta y adherirla al costal.

Las principales causas que afectan la calidad del café son como ejemplo brocado, húmedo, manchado, con olores se realiza el chequeo en los costales, se toma una pequeña muestra con un instrumento especial el resultado se determinara el % del aspecto del café pergamino, lo cual da a conocer al responsable de pago y a los productores que venden el producto certificado.

Las actividades que se realiza después, es la ubicación de los costales en las tongas que corresponda según su calidad, su pesado correspondiente, variedad y su etiquetado con toda la información de procedencia para luego expedir en recibo de salida de centro receptor.

Las documentaciones que se entrega al proveedor son notas de venta esta información se obtuvo con un 93% de los encuestados, mientras que el 7% respondió que se entrega una ficha de pago para el productor, estos documentos comerciales aportan la gestión interna de la empresa Oro Verde, como el control de inventarios, el ingreso y pagos correspondientes. Para el productor ayuda para tener un conocimiento y comprobación de acuerdos en precio y cantidad (Gráfica 13).



Fuente: Elaboración Propia.

Para finalización en cuestión de funciones de la compraventa, ahora es turno de la empresa Oro Verde y su comprador fidelizado Olam Agro México, debido a la estrecha relación comercial que tienen ambas empresas están conformes con esta relación comercial, se realiza un monitoreo constante si existe una alta demanda con limitada oferta para su precio, este precio se establece entre las empresas, de acuerdo con la Bolsa de valores de Nueva York. Es por esto por lo que la caída o el alza de los precios internacionales automáticamente repercuten en los precios nacionales.

Luego de la fijación de precio, Oro Verde lleva la correspondiente logística para las instalaciones de almacén de Olam ubicada en Huatusco, Veracruz.

3.1.2.2 Áreas en función.

El instrumento utilizado dentro de esta variable para la recolección de información fue una encuesta, así mismo se utilizará la observación directa en el lugar en la que se implementó el estudio, se obtuvo la colaboración del gerente y acceso total en la empresa Unión de Productores Región Frailesca Oro Verde S.C de R.L de C.V., con el objetivo de identificar las áreas en función de la empresa, para tener un conocimiento de todos los departamentos en que se divide y sus funciones específicas, al responder las necesidades concretas y ayudar alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la empresa.

En la organización se ha logrado identificar las áreas de trabajo gracias a la entrevista realizada al personal de la empresa, cabe resaltar que una parte del grupo encuestado respondió que 28% tienen identificado cuál es su labor en la empresa, que en el caso son los técnicos agrónomos, los cuales su labor principal en la organización es capacitar y asesorar a los productores de café miembros de la organización con el objetivo de que los productores entreguen un café de calidad y este sea certificado para tener un mayor mercado de venta, por otra parte el 7% que se ve representado por el personal que se dedica a la compra y venta del café acopiado en la empresa, tiene definida su rol dentro de la empresa, un 36% de los encuestados realizan las actividades de receptor del café los cuales bajan el café de los carros que llegan a vender el producto café a la empresa y estos mismos son los que almacenan en las esquivas correspondientes según la calidad de este. En lo que respecta al 29% de los entrevistados mencionan que las actividades que realizan son el secado del café pergamino esto como resultado de la compra de café húmedo y que los proveedores de la materia prima no

identifican bien los tiempos de secado del café, por ende, la empresa tiene que realizar el proceso de secado de este café, para evitar daños por hongos, mal olor, etc. Para poder comercializar un café de calidad (Gráfica 10).

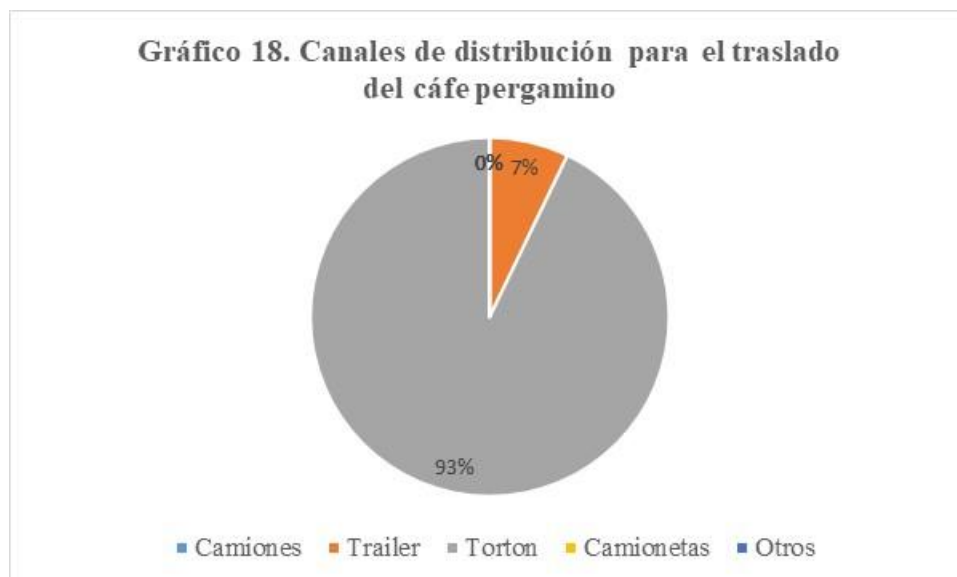


Fuente: Elaboración Propia.

Se observa una infraestructura de la bodega, con una capacidad de más de 50 toneladas, con poco espacio en temporadas de cosechas y poca presencia en los cuidados o recomendaciones que se debe de tener al estar almacenado el café, ya que en ocasiones descuidan esta parte y no se dan abasto durante las compras, tiene pocas tarimas para separar los costales del suelo y otras cosas almacenadas que ocupan lugares no correspondientes dentro de la bodega.

También se ocupan de otras partes de la empresa para almacenar más costales de café y en ocasiones el personal tiene poco espacio para desplazarse invadiendo su lugar de trabajo.

El departamento de logística utiliza para distribución el transporte terrestre, y se obtuvo la información que los transportes más utilizados 93% nos indican que son los torton y un 7% cuando son más la carga también utilizan tráiler para el movimiento de las cargas de café pergamino (Gráfica 18).



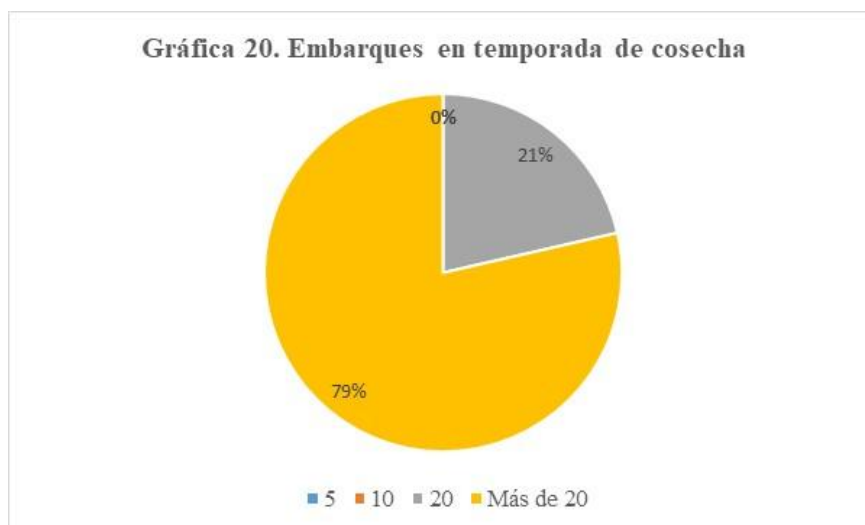
Fuente: Elaboración Propia.

El 71% de los encuestados consideran que cada semana se realiza embarques de café pergamino, mientras que el 22% de los encuestados respondieron que se realiza cada mes y finalmente el 7% consideran que se realiza diario, esto depende la cantidad de café en almacén (Gráfica 19).



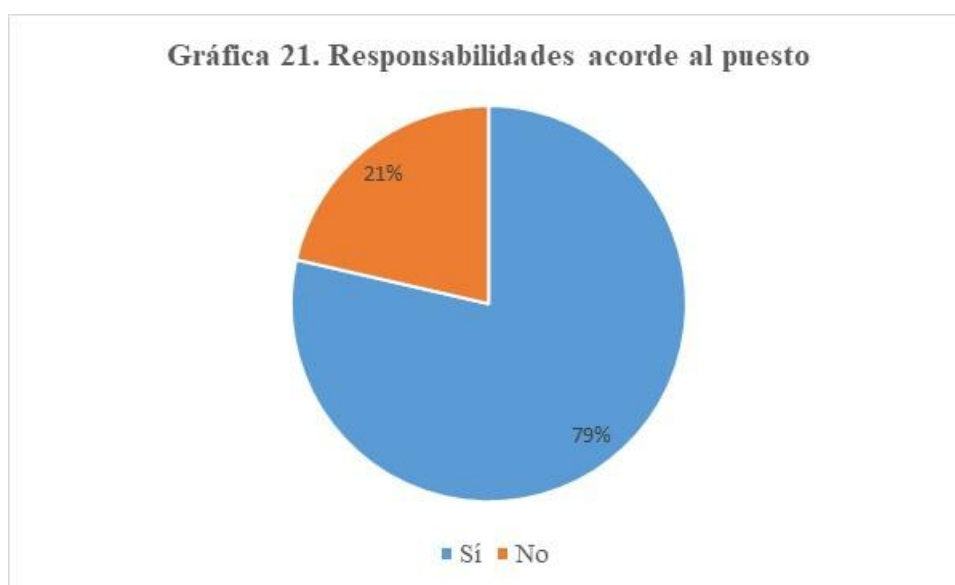
Fuente: Elaboración Propia.

El 79% de los encuestados indican que se realiza más de veinte embarques en temporada de cosecha, mientras que el 21% indican que se realiza 20 embarques en la temporada de cosecha (Gráfica 20).



Fuente: Elaboración Propia.

El 79% cree que en el departamento donde usualmente elaboran si están distribuidas las responsabilidades acordes al puesto, mientras que el 21% consideran que no están distribuidas las responsabilidades acordes al puesto, porque les asignan muchas cosas y en ocasiones en se demuestra más en auditorias (Gráfica 21).



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.2.3 Organización.

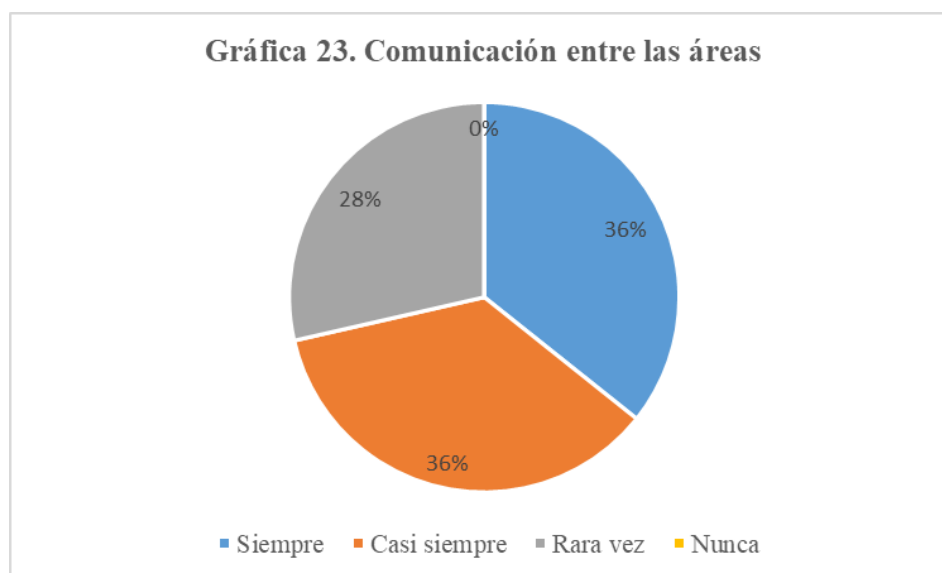
El instrumento utilizado dentro de esta variable para la recolección de información fue una encuesta, así mismo se utilizará la observación directa en el lugar en la que se implementó el estudio, se obtuvo la colaboración del gerente y acceso total en la empresa Unión de Productores Región Frailesca Oro Verde S.C de R.L de C.V., con el objetivo utilizando como apoyo para diseñar la estructura organizacional de la empresa.

La cohesión grupal dentro de la empresa se podría caracterizar buena y en armonía en todos los empleados existentes en la organización en cuanto al trabajo o las actividades que cada uno de los trabajadores imparte dentro de la empresa, existe una buena relación en el grupo de trabajo e incluso en los momentos que hay pocas actividades se observa pasatiempos en todos ellos. Para poder contar con la administración del grupo, se cuenta con una mesa de directiva, es de suma importancia la integración y la comunicación por ejemplo de acuerdo a las estrategias, se toma en cuenta a cada uno de los miembros sin discriminación dándole espacios de participación y toma de decisiones de igualdad y equidad de género lo que se puede observar complementando la información del gerente, se encuesta al personal para saber más afondo sus opiniones de ellos o ver la otra parte, en el cual el 29 % respondió que siempre el trabajo está bien organizado, el 64 % de los empleados respondió que rara vez el trabajo dentro de la unidad está organizado y el 7 % del resto de encuestados especificaron que nunca ha estado organizado, se concluye que la empresa Oro Verde se basa en cada opinión individual ya que la mayoría de los trabajadores consideran que la empresa donde elaboran rara vez hay una organización, ya que les exigen más trabajo en cuanto tienen auditorias para el cumplimiento al máximo o salir mejor en las auditorias, ya que esta es muy importante para que la empresa siga teniendo las certificaciones de calidad y apoyos proporcionados de otras empresas externas (Gráfica 22).



Fuente: Elaboración Propia.

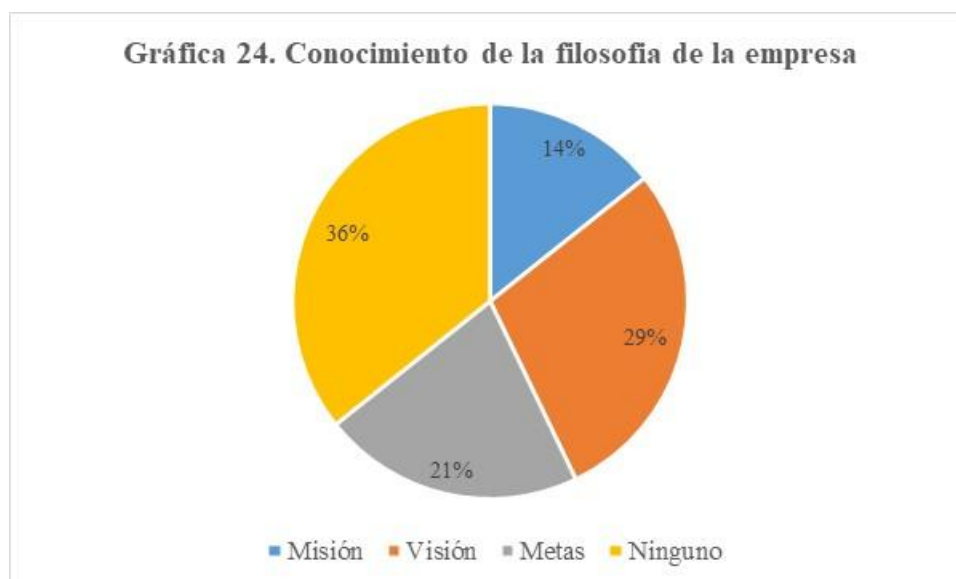
Con respecto a la comunicación en la empresa Oro Verde se puede apreciar de acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas con el personal que labora en la empresa antes mencionada que un 36% respondieron que hay una buena comunicación con todo el personal, también como cifra tenemos un 36% de casi un escenario de comunicación y tenemos rara vez con 28% de comunicación entre las áreas. El canal de comunicación engloba a todos en general pero más todos los grupos por ejemplo los técnicos es diferente su comunicación a comparación de los cargadores ya que se destinan a trabajar una actividad diferente, y el gerente más con los técnicos de campo en cuestión de brindar alguna información más enfocada a la empresa y a los proveedores que en este caso son los caficultores (Gráfica 23).



Fuente: Elaboración Propia.

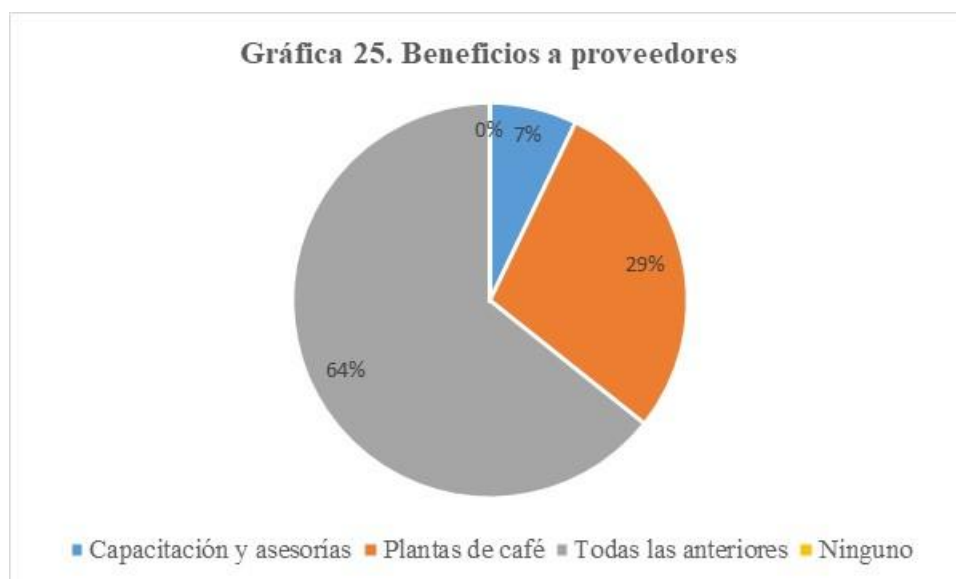
La mayoría del persona no tienen conocimiento sobre los elementos fundamentales de la empresa Oro Verde, al inicio del trabajo o durante el tiempo que aún están laborando no hay ningún personal que los oriente a conocer dicho tema ya que solo les indican de que tratara sus actividades y no con que elementos cuenta la empresa, las respuestas de ellos fue que obtuvimos un 14% de los encuestados que solo conocen la misión de la empresa Oro Verde, el 29% de los encuestados solo conocen la visión de la empresa Oro Verde, continuamos con el 21% de los encuestados que solo son conocedores de algunas metas de la empresa y con un mayor número de 36% es que no conocen ningún elementos que forman parte de la empresa Oro verde, también al observar la fachada de la infraestructura interna y externa no cuentan con algo que nos pueda mostrar ya sea, la misión, visión, metas o objetivos, solo se observa una pequeña lona al interior del almacén con muy poca visibilidad para cualquier persona y algunos carteles de poca presencia de los señalamientos con descripciones desprotección colectiva o riegos preventivos.

La fachada al exterior solo cuenta el establecimiento pintado de color beige o marrón claro con franjas verdes, difícil identificación para personas no conocedores o nuevos miembros (caficultores) para la empresa Oro Verde, cuenta con vigilancia las 24 horas (Gráfica 24).



Fuente: Elaboración Propia.

A parte de las capacitaciones el productor obtiene otros beneficios o ayudas al formar parte de la organización Oro Verde, la información que obtuvimos fue un 7% capacitación y asesorías al proveedor (caficultor), 29% plantas de café y también plantas de sombra ambas proporcionadas del vivero que tiene la empresa y con un 64% contestaron que todas las anteriores los cuales son: capacitaciones y asesorías, plantas de café, plantas de sombra y certificaciones de un producto de calidad, que avalan los estándares de comercialización, todo lo anterior se logra a través de las certificaciones como: C.A.F.E. Practices(Starbucks), Rainforest Alliance, S&D, Raiz, entre otras. Los sellos de certificaciones antes mencionados han hecho la base de la organización, ya que con ellos se ha gestionado todos los apoyos mencionados y se tiene un margen más amplio de comercialización a nivel internacional (Gráfica 25).



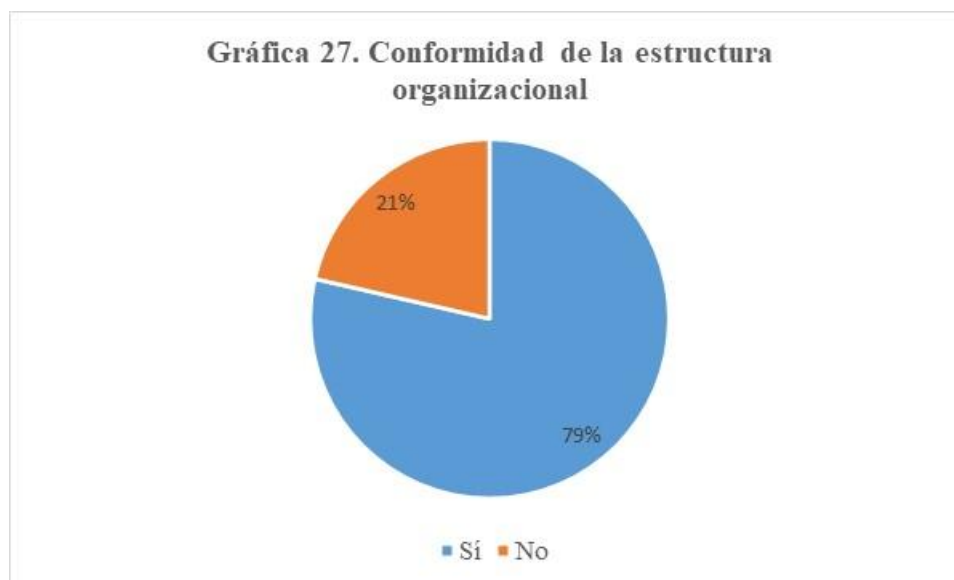
Fuente: Elaboración Propia.

Las temporadas con más incremento de las actividades dentro de la empresa comienza en los meses Diciembre-Febrero, la llamada época de compra de café diferenciado o café pergamino, en esta etapa se refleja todo el trabajo impartido por los técnicos y la importancia del productor durante aprendizaje adquirido como también el manejo de tener una cosecha de calidad y con mayor rendimiento.

En estos meses los productores venden el café en grano en costales nuevos o usados en buen estado, ellos se encargan de entregar el cargamento hasta las instalaciones de la empresa en el área de acopio y comercialización de la empresa Oro Verde dicha operación debe de realizarse de acuerdo con el padrón de productores autorizados. El área de comercialización centraliza y documenta el proceso de acopio la documentación y está obligada a comprar el café de todos los socios con contrato de producción.

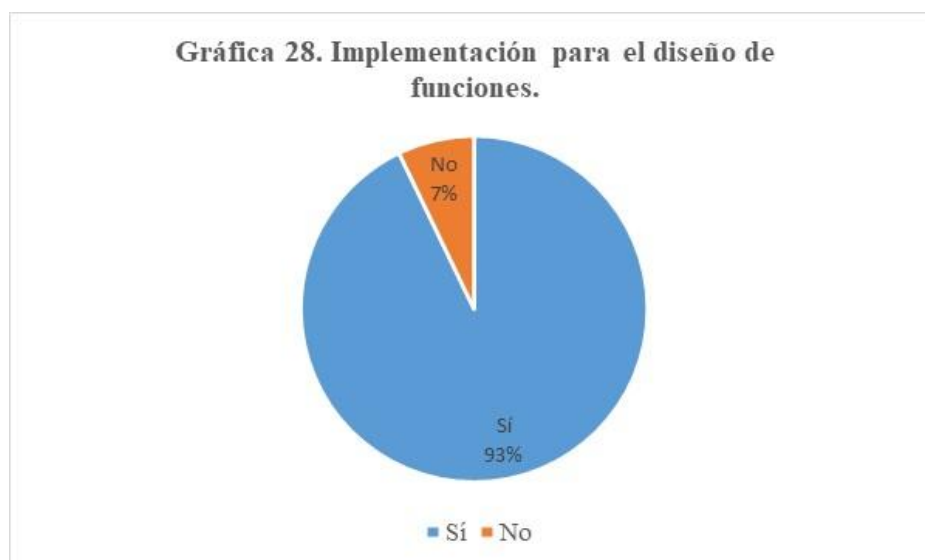
Es importante conocer si las actividades de la organización están bien distribuidas acorde al puesto que cada uno de los empleados, es por ello que se entrevistó al personal de la empresa para conocer como es el funcionamiento de la empresa el 79% de los encuestados opinan que las actividades están distribuidas correctamente, aun que por otra parte el 21% expreso que hay muchas actividades que no les corresponden hacer y que aun así se las delegan, eso interfiere en sus actividades diarias. Es por ello que surge la necesidad de crear un diseño organizacional en

la cual se puedan definir las labores a cada uno de los puestos y ser más eficientes y eficaces al momento de realizar cada una de las actividades que el puesto les demande (Gráfica 27).



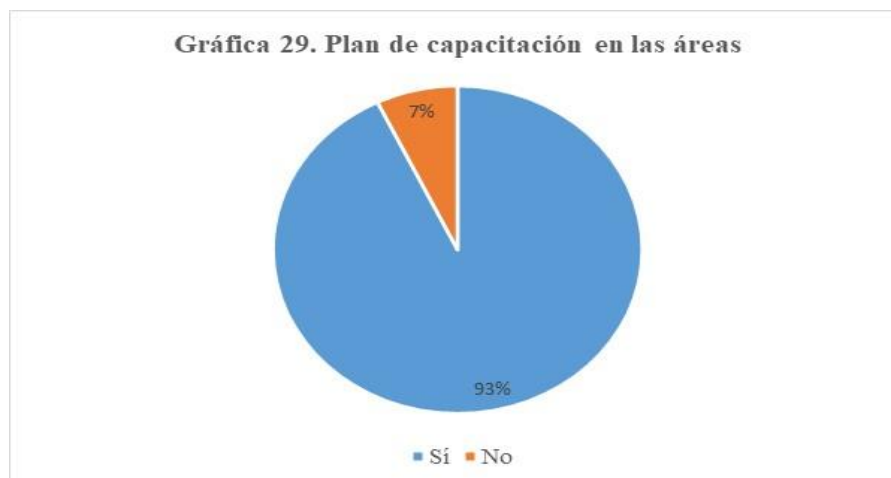
Fuente: Elaboración Propia.

Un ejemplo claro de que no existe una estructura bien definida en la organización y por la cual no se tiene un control en las actividades que realiza cada uno del personal que labora, es que al momento de entrevistar y sugerir un diseño para las funciones en la cual cada uno conozca cuáles son sus funciones para desempeñar dentro de la organización, es que el 93% de los entrevistados están de acuerdo en la implementación de un diseño para las funciones de las actividades. Y con ello se lograría eficientar los procesos y el desempeño en cada una de las áreas en las que se desempeñan los trabajadores. Por otra parte, el 7% está conforme con las actividades que desempeña dentro de la organización por lo que no ve necesario implementar un diseño de funciones laborales (Gráfica 28).



Fuente: Elaboración Propia.

A demás de realizar la implementación de un diseño de funciones la cual se ve necesaria en la organización, como ya se ha especificado anteriormente, es importante que después de tener bien definidas las funciones por parte de los trabajadores se realicen capacitaciones a cada una de las áreas que existen en la empresa, para ello se realizó una entrevista a los trabajadores a lo cual el 7% no cree necesario las capacitaciones ya que ellos saben y conocen cuáles son sus funciones dentro de la empresa, aunque la mayoría de los encuestados que es el 93% opinan diferente ya que ven de suma importancia realizar capacitaciones constantes para cada uno de los puestos de las áreas. Con ello se logrará fomentar los valores, así como lograr la eficacia y eficiencia de los trabajadores, de igual manera se darán a conocer la misión, visión, objetivos y cuáles son las metas de la organización para que los trabajadores se apropien de cada uno de ellos y se haga más fuerte el compromiso con la empresa.



Fuente: Elaboración Propia.

Toda esta información recopilada y junto con los datos obtenidos graficados, ayudaran a comparar entre variables, ya organizándolas y presentar datos complejos de manera clara y concisa facilitando el entendimiento del proyecto de intervención.

Detección de Necesidades

En este apartado se enfoca en un planteamiento reflexivo que resalta las necesidades basadas en análisis situacional del proyecto, un tipo de discrepancia que contribuye a indicarnos donde se encuentra la empresa en la actualidad y hacia el objetivo de donde ir implementando el proyecto.

3.2 Categorización y Priorización de Necesidades

A continuación, se establece la categorización y priorización de necesidades de acuerdo con las variables que se tomaron para este proyecto de intervención que son las siguientes: Procesos Operativo, Áreas en función y Organización. El cual, se categorizaron conforme a sus tiempos en corto, mediano y largo plazo, al ser un proyecto para un año se estableció en cuatrimestres. Y en cuanto a priorización trata para establecerse por la urgencia de atención dentro del proyecto de intervención.

3.2.1 Proceso Operativo

En la siguiente tabla se muestra la categorización y priorización de la variable Procesos Operativos, mediante una observación a profundidad lo interno y externo de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V”, se logró la categorización de necesidades que se tendrán como prioridad a corto plazo y largo plazo (Tabla 2).

Tabla 2 Categorización y priorización de necesidades del Proceso Operativo.

	No.	Necesidad de Atención	Primer Cuatrimestre	Segundo Cuatrimestre	Tercer Cuatrimestre
Fortalezas	1	Ser un reconocido líder en los municipios de Villa Corzo-Villaflores	X		
	2	Aprovechar la organización de los miembros	X		
	3	Fortalecer la asignación de actividades	X		
	4	Técnicos capacitados para implementar capacitaciones a los productores		X	
	5	Monitoreo constante a los productores	X		
	6	Implementar herramientas de trabajo		X	
	7	Implementación de bascula para pesaje de café		X	
	8	Certificaciones en comercio ético			X
	9	Mejoramiento de los métodos de pagos, inventarios			X
	10	Convenios de colaboración con los productores	X		
	11	Único socio comercial	X		
Oportunidades	12	Crecimientos en el mercado		X	

Debilidades	13	Ingresar a nuevos mercados			X
	14	Incrementar el número de miembros empadronados			X
	15	Implementación de capacitaciones a productores.	X		
	16	Nueva línea de trabajo en plantas			X
	17	Mantenimiento en las herramientas	X		
	18	Mejorar la accesibilidad de las herramientas	X		
	19	Implementar equipos de protección personal	X		
	20	Distribuir las cargas de trabajo	X		
	21	Implementar formatos de registros de asistencia			X
	22	Implementar estrategias de recibos de compraventa		X	
Amenazas	23	Entrada de competidores foráneos	X		
	24	Cambios en las necesidades y gustos de los compradores			X
	25	Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.		X	
	26	Abandono por el comprador			X
	27	Incremento de las plagas y enfermedades en los cultivos.		X	

Fuente: Elaboración Propia.

Para la realización de esta tabla fue fundamental hacer un análisis FODA de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde, las cuales corresponde a la primera variable que es procesos operativos dentro de esta se obtuvieron 27 necesidades de

atención totales, y se divide en categoría, como primera se encuentran las “Fortalezas” con total de 11 necesidades las cuales 6 están consideradas para el primer cuatrimestre, 3 en el segundo cuatrimestre y 2 en el tercer cuatrimestre. En segundo las “Oportunidades” se identificó 5 necesidades para el primer cuatrimestre 1, en el segundo cuatrimestre 1 y 3 en el tercer cuatrimestre. En tercero esta “Debilidades” con un total de 6 necesidades de las cuales 4 consideradas para el primer cuatrimestre, 1 para el segundo cuatrimestre y 1 para el tercer cuatrimestre. Como cuarto esta las “Amenazas” con un total de 5 necesidades con atención de 1 en el primer cuatrimestre, 2 en el segundo cuatrimestre y 2 para el tercer cuatrimestre.

3.2.2 Áreas en Función

En la siguiente tabla se muestra la categorización y priorización de la variable Áreas en Función, mediante una observación a profundidad lo interno y externo de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V”., se logró la categorización de necesidades que se tendrán como prioridad a corto plazo y largo plazo (Tabla 3).

Tabla 3 Categorización y priorización de necesidades en Áreas en Función.

	No.	Necesidad de Atención	Primer Cuatrimestre	Segundo Cuatrimestre	Tercer Cuatrimestre
	1	Fortalecimiento de roles	X		
	2	Promover capacitaciones		X	
	3	Mejoramiento en la infraestructura de la bodega			X
	4	Logro de objetivos	X		
	5	Disminución de conflictos	X		
Fortalezas	6	Mejorar la actualización de equipos administrativos		X	
	7	Implementación de trabajo en equipo		X	

	8	Responsabilidades acordes al puesto	X		
	9	Nuevos implementos de habilidades para los trabajadores		X	
	10	Aumento de productividad laboral	X		
	11	Nuevos miembros en la empresa			X
	12	Bonos por desempeño laboral		X	
Debilidades	13	Interés del empleado	X		
		Implementación de más equipos para el	X		
	14	cuidado del producto			
	15	Renuncia del trabajador	X		
Amenazas	16	Desinterés humano			X
	17	Sanción por las Auditorias	X		

Fuente: Elaboración Propia.

En esta variable con nombre áreas en función se identificó en el análisis FODA 17 necesidades las cuales 7 son fortalezas con un orden de atención de 3 en el primer cuatrimestre, 3 en el segundo cuatrimestre y 1 tercer cuatrimestre. En las oportunidades se detectaron 5 necesidades con un orden de atención de 2 en el primer cuatrimestre, 2 en el segundo cuatrimestre y 1 tercer cuatrimestre.

En debilidades se tienen 3 necesidades con una priorización de 2 en el primer cuatrimestre y 1 en el segundo cuatrimestre. Y por último en amenazas son 3 necesidades con un orden de atención de 2 en el primer cuatrimestre y 1 en el tercer cuatrimestre.

3.3.3 Organización

En la siguiente tabla se muestra la categorización y priorización de la variable Organización, mediante una observación a profundidad lo interno y externo de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V”, se logró la categorización de necesidades que se tendrán como prioridad a corto plazo y largo plazo (Tabla 4).

Tabla 4 Categorización y priorización de necesidades en la Organización.

	No.	Necesidad de Atención	Primer Cuatrimestre	Segundo Cuatrimestre	Tercer Cuatrimestre
Fortalezas	1	Integración de relación grupal	X		
	2	Aprovechamiento del Vivero			X
	3	Monitoreo de certificaciones	X		
	4	Aumento de apoyos		X	
	5	Fomentación de la filosofía de la empresa		X	
	6	Cambio de fachada externa	X		
	7	Mantenimiento de equipo de vigilancia		X	
	8	Beneficio de nuevas certificaciones			X
	9	Implementación de un diseño para las funciones de las actividades			X
Oportunidades	10	Nuevos mercados			X
	11	Desarrollo de nuevo producto		X	
	12	Nuevos apoyos proporcionados de otras empresas externas	X		

	13	Inclusión de publicidad		X
Debilidades	14	Implementación de estructura	X	
	15	Control de actividades	X	
Amenazas	16	Amenazas del cultivo	X	

Fuente: Elaboración Propia.

En esta variable de organización se encontraron 16 necesidades las cuales se encuentran categorizadas y priorizadas de la siguiente manera en fortalezas son 9 necesidades con 3 que deben de ser atendida en el primer cuatrimestre, 3 en el segundo cuatrimestre y 3 para el tercer cuatrimestre. En oportunidades se encontraron 4 necesidades con un orden de atención de 1 en el primer cuatrimestre, 2 en el segundo cuatrimestre y 1 en el tercer cuatrimestre. En las debilidades solo son 2 necesidades que deben de ser atendidas en 2 en el primer cuatrimestre. Y las amenazas es 1 las cuales se deben de atender en el primer cuatrimestre 1 necesidad.

4. Planeación De La Intervención

Como ya hemos abordado el tema de la categorización y priorización de cada variable, ahora bien, viene la planeación de la intervención es momento de abordar estrategias necesarias para mejorar esa situación inicial, especificar más a fondo las necesidades con plazos en el plan de acción.

4.1 Plan de Acción.

Por su orden de atención el plan de acción estará con acciones que se resolverán las necesidades que se pudieron encontrar en la empresa.

4.1.1 Plan de Acción a Corto Plazo.

Esta hoja de ruta detallada las tareas (necesidades) y plazos para lograr el objetivo en específicos en un periodo de tiempo menor especificando los meses, también se puede apreciar si se requiere recursos humanos, materiales o servicio y los montos que estos pueden generar (tabla 5).

Tabla 5 Acciones a Corto Plazo.

No. Acción	Necesidades	Acción a Corto Plazo	Rh	Recursos Materiales	Servicios	Mes al Realizar
1	Ser un reconocido en los municipios de Villa Corzo-Villaflores	1. Aprovechar la organización de los miembros 2. Monitoreo constante y convenio a los productores	X	X \$3,000.00	X \$2,000.00	Enero

		3. Cambio de fachada externa e interna				
2	Fortalecer la asignación de actividades	1. Capacitaciones 2. Interés del empleado 3. Responsabilidades acordes al puesto	X \$9,800.00			Febrero
3	Implementación de más equipos	1. Mantenimiento en las herramientas 2. Implementar equipos de protección personal 3. Equipos de cuidados o valores del producto.	X \$1,000.00	X \$21,580.00	X	Enero
4	Nuevos apoyos proporcionados de otras empresas externas	1. Gestiones para apoyos. 2. Monitoreó de certificaciones	X	X		Marzo

5	Implementación de estructura	1. Contratar a un personal capacitado	X \$4,000.00		Enero
6	Amenazas del cultivo	1. Financiamiento para insumos 2. Buscar nuevas estrategias de renovación de variedades de café mejoradas.	X \$12,000.00	X	Enero

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2 Plan de Acción a Mediano Plazo.

La guía que la tabla presenta ayudara a cubrir las necesidades para alcanzar el objetivo, especificando los meses, también se puede apreciar si se requiere recursos humanos, materiales o servicio y los montos que estos pueden generar (tabla 6).

Tabla 6 Acciones a Mediano Plazo.

No. Acción	Necesidades	Acción a Corto Plazo	Rh	Recursos Materiales	Servicios	Mes Para Realizar
1	Implementar nuevos registros	1. Nuevos mecanismos de inventarios 2. Programas de datos			X \$18,000.00	Mayo

2	Mejorar la actualización de equipos administrativos	1. Compras equipos de computo 2. Compra de inmobiliario	X \$212,386.00	Julio
3	Inclusión de publicidad	1. Creación de redes sociales 2. Contrato de medios publicitario	X \$3,000.00	Mayo
4	Nuevos equipos para manejo del café (procesos)	1. Implementación de bascula para pesaje de café 2. Tecnología para medición de humedad (Agro tronix) 3. Equipos de cuidados (Tarimas)	X \$52,000.36	Mayo
5	Fomentación de la filosofía de la empresa	1. Impresión en lonas	X X \$601.40	Junio

4.1.3 Plan de Acción a Largo Plazo.

En este proceso se definió las necesidades especificando los meses, también se puede apreciar si se requiere recursos humanos, materiales o servicio y los montos que estos pueden generar para guiar el crecimiento y dirección futura (tabla 7).

Tabla 7 Acciones a Largo Plazo.

No. Acción	Necesidades	Acción a Corto Plazo	Recursos			Mes a Realizar
			Rh	Materiales	Servicios	
1	Incrementar el número de miembros empadronados	1. Certificaciones en comercio ético				
		2. Nuevos miembros en la empresa				
		3. Beneficio de nuevas certificaciones	X			Diciembre
		4. Visitas técnicas				
		5. Apoyo en plantas para expandir producción				
2	Ingresar a nuevos mercados	1. Nueva línea de trabajo en plantas				
		2. Aprovechamiento del vivero	X	X	X	Diciembre
		3. Producto con valor agregado				

Fuente: Elaboración Propia.

4.2 Mecanismos de Control.

En esta tabla se estableció los mecanismos de control que se llevaran a cabo para evaluar las acciones establecidas y checar el cumplimiento para el funcionamiento de la empresa, mecanismos de control fueron establecidos por cada variable (tabla 8).

Tabla 8 Mecanismos de contro.

Variable	Mecanismo de control (seguimiento al cumplimiento de la acciones)
1. Procesos Operativos	• Mantener los beneficios a los productores, a través de la gestión de proyectos sociales. • Adquirir equipamiento para la optimización de procesos. • Ampliar el volumen de producción del vivero (plantas de café y forestales). • Actualización constante de los técnicos en campo.
2. Áreas en función	• Fortalecer los cumplimientos de roles. • Evaluar al personal que esté capacitado • Realizar diagnósticos internos para mejorar las áreas. • Cumplimientos de objetivos de la empresa.

3. Organización

- Realizar una estructura de la empresa.
- Gestionar nuevos proyectos sociales
- Incrementar el número de productores certificados para el ciclo 2025-2026.
- Expandir el vivero para la producción de plantas de café y forestales, destinando para comercialización.
- Gestionar la presencia de la organización en redes sociales donde se pueda visualizar el trabajo desarrollado.
- Desarrollar una carta presentación de la empresa con una breve semblanza de la organización y del trabajo realizado en la zona con productores.
-

Mediano plazo													
1	Implementar nuevos registros	\$1800											
		0.00											
2	Mejorar la actualización de equipos administrativos							\$212					
								386.00					
4	Inclusión de publicidad	\$3000.00											
	Nuevos equipos para manejo del café (procesos)												
		\$5200.00											
5	Fomentación de la filosofía de la empresa							\$601.40					
Total		\$43580.00	\$9800.00	\$0.00	\$0.00	\$1000.00	\$601.40	\$212.386.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

6. Conclusión

El desarrollo de este proyecto de intervención permitió evidenciar que la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V”. carecía de una estructura organizacional formal, lo que genera desorganización operativa, duplicidad de funciones, falta de control interno y una débil comunicación entre áreas. Estas debilidades limitaban la eficiencia del proceso productivo y afectaban la calidad del servicio ofrecido a los productores y clientes.

A través del diagnóstico organizacional y el análisis de procesos clave como acopio, control de calidad, pagos y logística, se identificaron oportunidades de mejora significativas. Como resultado, se diseñó un modelo organizacional adaptado a las necesidades reales de la empresa, con una estructura funcional clara, definición de roles y responsabilidades, así como herramientas básicas para el control y la gestión interna.

La propuesta presentada contribuye a fortalecer la toma de decisiones, mejorar la coordinación entre áreas y establecer una base sólida para el crecimiento sostenible de la empresa Unión de Productores Región Fraylesca Oro Verde S.C de R.L de C.V”. Además, al formalizar procesos y funciones, se promueve una mayor transparencia, trazabilidad del producto y confianza tanto interna como externa.

Se concluye que el diseño organizacional no solo es una herramienta técnica, sino una estrategia fundamental para consolidar empresas del sector agrícola, especialmente aquellas que, como en este caso, trabajan directamente con pequeños productores y manejan productos con alto valor agregado como el café pergamino.

7. Referencia

- Alfonso Marina, A., Molinari, G., & Scaramellini, N. (2018). *Las áreas funcionales en las organizaciones: particularidades en las organizaciones turísticas* (Primera edición ed.). Buenos Aires, Argentina, Buenos Aires, Argentina: Universidad de la Palta. Obtenido de https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos* (4° Edición ed.). Santiago de Chile: Evolucion S A.
- Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Medianas Empresa de la Región Occidente (CDE MIPYME ROC). (2021). Manual de Procedimiento. *Especialista en Gestión Empresarial, Proyecto CIMNCO*, 28. Obtenido de https://cdemipmeroc.org/documentos/Manual_Procesos_Operativos_1.pdf
- Chase, R. B., Jacobs, R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de Operaciones producción y cadena de suministros* (Duodécima ed.). México: MCGRAW - HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de https://www.academia.edu/65131045/Administraci%C3%B3n_de_operaciones_Producci%C3%B3n_y_cadena_de_suministros
- Concepto, E. (05 de Agosto de 2021). *Editorial Etecé*. Obtenido de <https://concepto.de/competitividad/>
- Eurostat y la OCDE. (2005). *Medición de la Actividades Científicas y Tecnológicas*. Comunidades Europeas: 3rd edición. Obtenido de <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Gonzalez Hernandez, L. (18 de Agosto de 2021). *Áreas funcionales de una empresa*. Obtenido de Gestipolis.com: <https://www.gestipolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>
- Gregorio Hernandez, D. (15 de Julio de 2021). *Innovaciones según Autores*. Obtenido de es.criibd.com: <https://es.scribd.com/document/515980078/INNOVACIONES-SEGUN-AUTORES>
- INNEVO. (s.f.). *Innevo Logo Ppal Negativo*. Obtenido de Innevo Logo Ppal Negativo: <https://innevo.com/blog/importancia-de-los-procesos-operativos>
- ISO (Organización Internacional de Normalización). (05 de Septiembre de 2003). *ESGINNOVA GROUP*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.5.1:~:text=Si%20el%20t%C3%A9rmino%20%22proceso%22%20se%20elementos%20de%20entrada%20en%20resultados%E2%80%9D>
- Jain, N. (15 de Julio de 2023). *IDEASCALE*. Obtenido de Ideascale.com: <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-innovacion/>
- Mc. Graw mintzerbg, H. H. (1984). *Administración en las organizaciones*. (P. edición, Ed.) Ariel España.
- Munoz E., C. (2007). *La Gestión de Empresas en la Sociedad del Conocimiento*. Madrid: Universitas Internacional. Obtenido de <https://www.editorialsanzytorres.com/static/pdf/9788418316340Muestra.pdf>

- Normalización, I. O. (2003). Obtenido de https://www-9001simplified-com.translate.goog/learn/iso-9001-flowcharts.php?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Quiroa, M. (07 de Diciembre de 2020). *Áreas funcionales de una empresa: Qué es y principales áreas*. Obtenido de *Áreas funcionales de una empresa: Qué es y principales áreas*: <https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html>
- Velásquez Contreras, A. (Septiembre-Diciembre de 2007). La Organización, el Sistema Y Dinámica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 129-155. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495014>

Anexos

A continuación, se presenta como anexo mis instrumentos y la población objetivo.

Tabla trabajada en clase.

Población objetivo	Instrumentos	Estructura (variable)
Representante, administrador	1. Entrevista a informantes claves.	Procesos operativos
	2. Guía de observación.	Áreas en función
Empleados	1. Cuestionario	Procesos operativos
	2. Guía de observación.	Áreas en función
Investigación documental		Organización

Fuente: Elaboración Propia.

Entrevista (Representante)

Variable 1 (Procesos Operativos)

Variable 2 (Áreas En Función)

Cuestionario (Empleados)

Variable 1 (Procesos Operativos)

Variable 2 (Áreas En Función)

Guía de observación (Empleados)

Variable 1 (Procesos Operativos)

Variable 2 (Áreas En Función)

Variable 3 (Organización)

GUÍA DE OBSERVACIÓN A LA EMPRESA

UNIÓN DE PRODUCTORES REGIÓN FRAILESCA

ORO VERDE S.C DE R.L DE C.V.

Variable: Procesos operativos y Áreas en función

Objetivos específicos:

- Identificar los procesos operativos que se realizan en la empresa Oro Verde.
- Analizar a las áreas y funciones de la empresa Oro Verde.

ELEMENTOS PARA OBSERVAR:

- ☐ Reparto de actividades
- ☐ Análisis de reportes
- ☐ Tiempos de actividad.
- ☐ Validación de campo
- ☐ Comunicación
- ☐ Canales de comunicación
- ☐ Días en la empresa y tiempos
- ☐ Maquinaria y herramienta que cuentan
- ☐ Facilidad del trabajo
- ☐ Conocimientos
- ☐ Asignación de funciones
- ☐ Solución de problemas
- ☐ Infraestructura de la empresa
- ☐ Almacén

ELEMENTOS PARA OBSERVAR:

- ☐ Cantidad de empleados
- ☐ Distribución de espacios
- ☐ Ubicación de las áreas
- ☐ Distribución de empleados
- ☐ Identificación de áreas

**ENTREVISTA AL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA
UNIÓN DE PRODUCTORES REGIÓN FRAILESCA ORO
VERDE S.C DE R.L DE C.V.**

1. **¿CUÁNTOS EMPLEADOS TIENE EN LA EMPRESA ORO VERDE?**
2. **¿EXISTE LA NECESIDAD DE GENERAR COHESION ENTRE LAS AREAS DE LA EMPRESA?**
3. **¿NECESITA EQUILIBRIO EN LA ASIGNACION DEL TRABAJO?**
3. **¿EXISTE UNA BUENA INFORMACION INTERNA?**
4. **¿SU PERSONAL ES EL ADECUADO?**
5. **¿CÓMO SE REALIZA O EJECUTA EL PROCESO ACTUALMENTE?**
6. **¿QUIÉNES SON LOS PARTICIPANTES Y CUÁLES SON SUS FUNCIONES?**
7. **¿CUÁLES SON LOS REPORTES QUE NECESITAN DEL PROCESO?**
8. **¿CUÁLES SON LOS TIEMPOS Y RESTRICCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN?**
9. **¿CÓMO ES SU AUDITORIA DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO?**
10. **¿CÓMO SE ESTÁ EVALUANDO LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS?**
11. **¿CÓMO CREE USTED QUE ES LA FORMA ADECUADA PARA QUE LOS EMPLEADOS MAXIMICEN LOS RESULTADOS?**
12. **¿CUÁL ES EL NIVEL DE RENDIMIENTO LABORAL QUE EXISTE EN LA EMPRESA?**
13. **¿CÓMO INICIA Y TERMINA EL PROCESO?**

**CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
UNIÓN DE PRODUCTORES REGIÓN FRAILESCA ORO
VERDE S.C DE R.L DE C.V.**

-
1. **¿TIENE TODAS LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA HACER MEJOR SU TRABAJO?**
☐ Si ☐ No
 2. **¿CUÁNTAS BASCULAS HAY PARA PESAR EL CAFÉ COMPRADO (ACOPIADO)?**
☐ 1 ☐ 2 ☐ Más de 2
 3. **¿EL TRABAJO EN TU UNIDAD ESTÁ BIEN ORGANIZADO?**
☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala
 4. **¿EN LA EMPRESA TIENEN LAS CARGAS DE TRABAJO BIEN REPARTIDAS?**
☐ Si ☐ No ☐ Un poco
 5. **¿SE TIENE LA COMUNICACIÓN ADECUADA EN TODAS LAS ÁREAS?**
☐ Si ☐ No
 6. **¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DE LA EMPRESA SON CONOCIDOS POR USTED?**
☐ Misión ☐ Visión ☐ Metas
 7. **¿SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTÁN DEFINIDAS?**
☐ Si ☐ No
 8. **¿CADA QUE TIEMPO SE REALIZAN CAPACITACIONES AL PRODUCTOR?**
☐ 1 o 2 veces por semana ☐ 1 o 2 veces al mes ☐ cada 2 meses
 9. **¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE BRINDAN A LOS PROVEEDORES?**
☐ Capacitación y asesorías ☐ Plantas de café ☐ Apoyos
☐ todas las anteriores ☐ ninguno
 10. **¿CUÁL ES LA PRINCIPAL ACTIVIDAD QUE DESPEÑAS DENTRO DE LA EMPRESA?**
☐ Capacitación y asesorías ☐ Compra y venta ☐ Receptor y almacenista ☐ Otro _____
 11. **¿QUÉ TIEMPO UTILIZAS PARA DESEMPEÑAR TU ACTIVIDAD?**
☐ 1-2 Horas ☐ 3-4 Horas ☐ 5-8 Horas ☐ Otro _____
 12. **¿QUÉ ACTIVIDADES UTILIZA LA EMPRESA EN CUSTIONES DE LA COMPRA DEL CAFÉ?**
 13. **¿MÉTODO QUE SE UTILIZA PARA EL REGISTRO DEL ACOPIO DE CAFÉ?**
☐ Información personal del productor ☐ Kg entregados
☐ Calidad del producto ☐ Todas las anteriores ☐ ninguno

14. ¿CUÁL EL MÉTODO DE PAGO QUE SE UTILIZA?

☐ Cheque ☐ Efectivo ☐ Transferencia ☐ Todas las anteriores

15. ¿EN QUÉ TEMPORADAS(MESES) HAY MÁS ACTIVIDADES EN LA EMPRESA?

☐ Diciembre-Febrero ☐ Marzo-Mayo ☐ Junio-Julio ☐ Otro _____

16. ¿CUÁLES SON LOS ESTÁNDARES PARA LA CALIDAD DEL CAFÉ PERGAMINO?

☐ Limpio, seco, sin manchas, sin olor ☐ Húmedo, con olores, sucio

☐ Otro _____

17. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CAUSAS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL CAFÉ?

☐ Brocado, húmedo, machado, con olores ☐ Manchado, sucio, con broca

☐ Otro _____

18. ¿TIENE UN LUGAR DESTINADO PARA ALMACENAR EL CAFÉ ACOPIADO?

☐ Si

☐ No

19. ¿QUÉ ACTIVIDADES REALIZAN DESPUÉS DE LA RECEPCIÓN DEL CAFÉ PERGAMINO?

☐ Etiquetado, esquivado, identificado

☐ Pesado, identificado, almacenado, esquivado, etiquetado

☐ Otro _____

20. ¿CUÁNTO ES LA CAPACIDAD DE ALMACENAJE DE LA BODEGA?

☐ 5 ton. ☐ 10 ton. ☐ Más de 20 Ton. ☐ Más de 50 ☐ Otro _____

21. ¿QUÉ DOCUMENTOS RECIBE EL PROVEEDOR AL ENTREGAR SU CAFÉ PERGAMINO?

☐ Nota de venta ☐ Ticket de pesaje ☐ Ficha de pago ☐ Otro _____

22. ¿QUÉ ACTIVIDADES UTILIZA LA EMPRESA PARA LA VENTA?**23. ¿QUÉ CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZAR PARA MOVER EL CAFÉ?**

☐ Camiones ☐ Tráiler ☐ Torton ☐ Camionetas ☐ Otro _____

24. ¿CADA QUE TIEMPO SE REALIZA UN EMBARQUE DE CAFÉ?

☐ Diario ☐ Cada semana ☐ Cada mes ☐ Otro _____

25. ¿CUÁNTOS EMBARQUES REALIZA DURANTE LA TEMPORADA DE COSECHA CAFÉ?

☐ 5 ☐ 10 ☐ 20 ☐ Otro _____

26. ¿ESTAS DE ACUERDO CON LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA?

☐ Si

☐ No

27. ¿CREE USTED QUE EN EL DEPARTAMENTO DONDE LABORA ESTA CORRECTAMENTE DISTRIBUIDAS LAS RESPONSABILIDADES ACORDE AL PUESTO?

☐ Si

☐ No

28. ¿CONSIDERA USTED NECESARIO EL DISEÑO DE LAS FUNCIONES PARA CADA EMPLEDO?

☐ Si

☐ No

29. ¿CONSIDERA USTED NECESARIO QUE SE ELABORE UN PLAN DE CAPACITACION PARA CADA PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA?

☐ Si

☐ No