



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y
ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN LA FINCA
AGRÍCOLA BLANCA**

SUSTENTADO POR:

**ANDREA MICHEL NEDA ESCOTO
BLANCA MARÍA NAJERA LÓPEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, DISTRITO CENTRAL, HONDURAS, C.A.

FEBRERO, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y
ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN LA FINCA
AGRÍCOLA BLANCA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR

CARLA MARITZA CARDONA BLANCO

MIEMBROS DE LA TERNA:

CARLA MARITZA CARDONA BLANCO



FACULTAD DE POSTGRADO

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN LA FINCA AGRÍCOLA BLANCA

**Andrea Michel Neda Escoto
Blanca María Paz Nájera**

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo dar una propuesta a la Finca Agrícola Blanca para implementar un plan estratégico y la estandarización de los procesos claves. Para ello se utilizaron metodologías y etapas de un proyecto de investigación de tesis. Para iniciar este trabajo se indagó en la problemática de la finca en cuanto a la falta de un plan estratégico y no contar con un estándar en el desarrollo de sus actividades y se encontró que los empleados principalmente no tenían claro los objetivos, metas, plan de compensaciones ni un estándar de las mejores prácticas a seguir para desarrollar correctamente su trabajo. También se tomaron en cuenta teorías y referencias que hablaran sobre la mejora continua, modelo de las 5 fuerzas de Porter y la utilización de lean manufacturing para eludir esta problemática. En ella se incluye un análisis técnico y de presupuesto para fundamentar la importancia del plan estratégico y la estandarización de procesos. Finalmente, se brindan conclusiones y recomendaciones para la implementación las propuestas de mejora.

Palabras claves: (Cadena de Valor, Cuello de Botella, Diagrama de Ishikawa, Levantamiento, Plan Estratégico, Cosecha, Acarreo y Fruta Suelta).



POSTGRADUATE FACULTY

IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLAN AND PROCESS STANDARDIZATION IN FINCA AGRICOLA BLANCA

**Andrea Michel Neda Escoto
Blanca María Nájera López**

SUMARY

The purpose of this research was to give a proposal to Finca Agrícola Blanca to implement a strategic plan and the standardization of key processes. To do this, methodologies and stages of a thesis research project were used. To start this work, the problem of the finca was inquired in regards to the lack of a strategic plan and not having a standard in the development of its activities. It was found that the employees were not clear of the objectives, goals, compensation plans or a standard of the best practices to follow to correctly develop their work. Also taken into account were theories and references that talked about the continuous improvement, Porter's five forces and the use of lean manufacturing to avoid this problem. It includes a technical and budget analysis to support the importance of the strategic plan and the standardization of processes. Finally, conclusions and recommendations for the implementation of improvement proposals are provided.

Key words: (Chain of Value, Bottleneck, Ishikawa diagram, Survey, Strategic Plan, Harvest, Carry and Loose Fruit).

DEDICATORIA

A mis padres, Raúl Neda y Dilcia Escoto, ya que su dedicación, esfuerzo y consejos han sido los pilares de los logros que he alcanzado en mi vida. Gracias a ellos por inspirarme a ser una mejor persona y entender que la familia es lo más importante. Su amor y apoyo es lo que me motiva a lograr todo lo que me proponga.

Andrea Michel Neda

A Dios pues siempre me dio las fuerzas en todo momento para poder emprender este camino y verlo finalizado hoy. A mis hijos Andrés Enrique, Sofía Valeria, Lucas Gabriel y Santiago Felipe quienes día a día fueron mis grandes admiradores que me alentaban a seguir y me llenaban con su amor. A mi esposo Gabriel Paz por estar a mi lado y darme su apoyo. A mis padres Oscar Nájera Y Lilian López quienes han creído en mí y me han impulsado a dar lo me de mí en todo lo que emprendo.

Blanca María Nájera

AGRADECIMIENTO

A Finca Agrícola Blanca por brindarnos la oportunidad y la libertad de usar la información que necesitábamos para que esta investigación fuera exitosa.

Al Licenciado Fernando Aguiluz Administrador de Agrícola Blanca por su asesoramiento durante la realización de esta investigación.

A nuestra asesora Carla Cardona, quien sirvió de guía para elaboración de esta investigación.

También agradecer a los diferentes licenciados e ingenieros que desde el inicio de esta maestría sirvieron como catedráticos para ayudarnos, con sus conocimientos y lecciones, a ser mejores profesionales.

Andrea Neda y Blanca Nájera.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	2
1.3 Definición del Problema.....	3
1.3.1 Enunciado del Problema.....	3
1.3.2 Formulación del Problema	4
1.3.3 Preguntas de Investigación.....	4
1.4 Objetivos del Proyecto	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Análisis de la Situación Actual	8
2.1.1 Análisis del Microentorno	8
2.1.1.1 Cultivo.....	8
2.1.1.2 Procesos de Producción	9
2.1.1.3 Composición de la Finca.....	10
2.1.1.4 Metas de producción actuales	12
2.1.1.5 Plan Estratégico Actual.....	15
2.1.2 Análisis del Macroentorno.	16
2.1.2.1 Planes Estratégicos.....	16
2.1.2.2 Programas de Motivación a los Empleados y Resultados obtenidos	18
2.1.2.3 Estandarización de Procesos	20
2.2 Teorías de Sustento	22
2.2.1 Análisis de las metodologías	22
2.2.1.1 Modelo de las 5 Fuerzas	22
2.2.1.2 Teoría de Max Weber	25
2.2.1.3. Teoría de Mejora Continua de Kaizen	26

2.2.1.4 Teoría de Lean Manufacturing.....	28
2.2.2 Antecedentes de las metodologías.....	29
2.2.3 Análisis crítico de las metodologías.....	32
2.2.3.1 Plan Estratégico	32
2.2.3.2 Estandarización de Procesos	33
2.3 Conceptualización.....	34
2.4 Instrumentos Utilizados.....	35
2.5 Marco Legal	36
2.5.1 Producción.....	36
2.5.2 Seguridad e Higiene	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	41
3.1 Congruencia Metodológica	42
3.1.1 Matriz Metodológica	42
3.1.2 Definición Operacional de las Variables.....	43
3.2 Enfoque y métodos de la investigación.....	44
3.3 Diseño de la investigación	46
3.3.1 Población y Unidad de Respuesta	47
3.4 Procedimientos de las técnicas aplicadas.....	48
3.5 Fuentes de información.....	49
3.5.1 Fuentes de información primarias:.....	49
3.5.2 Fuentes de información secundarias:	49
3.5.3 Ventajas	49
3.5.4 Limitaciones	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	50
4.1 PLAN ESTRATÉGICO	50
4.1.1 Diagrama de Ishikawa: Falta de un plan estratégico.....	50
4.1.2 Propuesta de Mejora: Plan Estratégico.....	52
4.1.2.1 Visión.....	53
4.1.2.2 Misión	53
4.1.2.3 Objetivos	53
4.1.2.4 Valores	56

4.1.2.5 Plan de Compensación	56
4.2 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS.....	62
4.2.1 Diagrama de Ishikawa: Falta de Estandarización de Procesos.....	62
4.2.2. Propuesta de Mejora: Estandarización de Procesos	64
4.2.2.1 Proceso de Control de Maleza	64
4.2.2.2 Proceso de Corte	67
4.2.2.3 Proceso de Resiembra	69
4.2.2.4 Proceso de Poda	72
4.3 RESULTADOS DE PRODUCCIÓN.....	75
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1 Conclusiones	79
5.2 Recomendaciones.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS	83
1. Artículos por los que se rige la Finca.....	83
2. Diagrama de Flujo del Proceso de Control de Maleza.....	87
3. Formato de Auditoría del Proceso de Control de Maleza	88
4. Diagrama de Flujo del Proceso de Corte.....	89
5. Formato de Auditoría del Proceso de Corte	90
6. Diagrama de Flujo del Proceso de Resiembra	91
7. Formato de Auditoría del Proceso de Resiembra.....	92
8. Diagrama de Flujo del Proceso de Poda.....	93
9. Formato de Auditoría del Proceso de Poda.....	94
10. Regulación de Seguridad e Higiene por el IHSS	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional Agrícola Blanca	12
Figura 2. Demanda Anual en Finca Agrícola Blanca	13
Figura 3: Diagrama de Variables de Investigación.....	43
Figura 4: Diseño de la Investigación	46
Figura 5: Diagrama de Ishikawa - Falta de un Plan Estratégico.....	51

Figura 6: Celebraciones Anuales Fijas	59
Figura 7: Diagrama de Ishikawa - Falta de Estandarización de Procesos	63
Figura 8: Resultados de Implementar las 5 Fuerzas de Porter.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producción en términos de Tonelada por Semana Cuadrilla de Corte #1:	13
Tabla 2: Producción en términos de Toneladas por Semana Cuadrilla Fruta Suelta:.....	14
Tabla 3: Producción en términos de planta por poda semanal.....	15
Tabla 4: Medidas Preventivas/Correctivas de Seguridad e Higiene	38
Tabla 5: Matriz Metodológica del Proyecto	42
Tabla 6: Definición Operacional de las Variables	43
Tabla 7: Metodología de Encuestas y Mesas de Trabajo.....	52
Tabla 8: Objetivos Estratégicos	54
Tabla 9: Plan Operativo Anual Agrícola Blanca	55
Tabla 10: Cuadrilla de Corte pagando por día	61
Tabla 11: Cuadrilla de Corte pagando por obra.....	61
Tabla 12: Beneficio Directo en el pago de producción.....	62
Tabla 13: Proceso de Control de Maleza	65
Tabla 14: Ejemplo de Auditoría Control de Maleza.....	66
Tabla 15: Proceso de Corte	67
Tabla 16: Ejemplo de Auditoría de Corte	69
Tabla 17: Proceso de Resiembra.....	70
Tabla 18: Ejemplo de Auditoría de Resiembra.....	71
Tabla 19: Proceso de Poda.....	72
Tabla 20: Ejemplo de Auditoría de Poda.....	74
Tabla 21: Comparación de Resultados de Cuadrilla de Corte	75
Tabla 22: Comparación de Resultados Cuadrilla de Fruta Suelta	76
Tabla 23: Comparación de Resultados Cuadrilla de Poda.....	76
Tabla 24: Resumen de Resultados	77

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explica el motivo por el cual se realizó la investigación partiendo de los antecedentes de la finca Agrícola Blanca, en dónde se especializan en la plantación de palma africana la cual es utilizada principalmente para la elaboración del aceite; en esta se enuncian los problemas que más se han presentado en la finca, los cuales se convertirían en una necesidad que había que atender. Luego de ello se elaboraron preguntas de investigación que ayudarían a formular objetivos tanto general como específicos que determinarían el camino a seguir para los siguientes capítulos de la tesis, además de incluir la justificación del porqué se tiene tanta importancia en la elaboración de este estudio.

1.1 Introducción

Según lo que indica Rocha (2012), la mayoría de empresas familiares que crecen bajo el esfuerzo de sus fundadores se destacan por la confianza ejercida en sus colaboradores y el seguimiento cercano y continuo que se lleva a cabo en las actividades cotidianas.

Sin embargo, también hay que destacar que en varios casos se descuida en muchos aspectos el plan estratégico que debe ser parte del día a día de cada uno de sus empleados, aun cuando el resultado del mismo tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los colaboradores de una empresa.

También se debe destacar que debido a que en el rubro de plantaciones o cosechas se maneja una técnica de trabajo basada en la experiencia del cultivador más allá de las prácticas que se les pueda enseñar por parte de los dueños o encargados de la finca, por lo que la estandarización de procesos forma parte de un tema de vital para el funcionamiento correcto de las plantaciones.

Este documento expone la necesidad de implementar dos pilares con una gran magnitud

de importancia como son los planes estratégicos y la estandarización de procesos esenciales para el rubro de la plantación de palma africana en la finca Agrícola Blanca, con el fin de obtener mayor compromiso por parte de los colaboradores, que los mismos conozcan hacia dónde va la empresa, de qué manera llegarán hacia donde se proponen y con una estabilización de sus procesos para que todos desarrollen sus actividades de la misma manera y se logren los resultados previstos.

Los capítulos de esta investigación se desglosan de la siguiente forma:

a) El Capítulo I: Planteamiento, definición y formulación del problema, objetivos y las preguntas que se desean contestar en la investigación.

b) Capítulo II: El marco teórico que explica el análisis del micro y macro entorno y el análisis interno de la finca.

c) Capítulo III: La metodología de investigación explica el enfoque, el diseño, la congruencia metodológica, las etapas metodológicas, técnicas e instrumentos aplicados, las fuentes de información y las limitantes del estudio.

d) Capítulo IV: Muestra los resultados y análisis de la investigación luego de aplicar las técnicas e instrumentos aplicados.

e) Capítulo V: Las conclusiones y recomendaciones que se dan a la empresa luego de analizar la situación actual y proponer un plan de mejora.

1.2 Antecedentes del Problema

La finca Agrícola Blanca se encuentra ubicada sus en el departamento de Colón en: Aldea Brisa del Mar, Municipio de Santa Rosa de Aguán, con una extensión de 511.27 hectáreas, en la cual están destinadas a la producción de palma aceitera hondureña.

AGRÍCOLA BLANCA S. DE R. L. - Nace a raíz de que el dueño iniciara sus actividades agronómicas hace más de 35 años con trayectoria y experiencia en el sector agrícola, y que luego adoptara una decisión estratégica de especializar su actividad a la siembra de palma africana, iniciándose en la actividad agroindustrial con la venta de este aceite vegetal en fruto, alrededor del año 2000.

Esto da paso a la creación de una nueva empresa como accionista de un grupo de palmeros. En este tiempo la actividad de la empresa se realizaba de forma empírica basándose solamente en el conocimiento de los operarios, fenómeno que se ha dado durante muchos años en empresas familiares; además de no contar con un plan estratégico adecuado con la cual todos los empleados se sintieran comprometidos, pues se ha centrado su operación en la producción y resultados, descuidando el recurso humano.

No fue hasta que hubo un cambio de gerencia hace un año, en la cual se otorgó el manejo de toda la empresa a la hija del fundador, quien identificó todos los problemas que se mencionaron anteriormente y que se buscan solucionar con las propuestas de mejora que se detallan en este trabajo de tesis.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado del Problema

En la empresa familiar Agrícola Blanca S. de R. L. se dieron cambios jerárquicos (gerencia), por lo que se identificó que no se cuenta con un plan estratégico claro ni procesos definidos en el área de producción, surgiendo la necesidad de proponer elementos de carácter estratégicos y administrativos que mejoren la actuación de la empresa y que le permitan lograr el propósito de ser altamente productiva y efectiva en el negocio del cultivo y comercialización de

la palma africana.

Se busca centrar particularmente sobre la gestión del talento humano, pues es el recurso clave que le permite funcionar, en razón a que son las personas el activo más importante y decisivo en los procesos internos de la empresa, pues de su buen desempeño y del nivel de compromiso, motivación y satisfacción en el desarrollo de sus labores diarias se reflejan en el logro efectivo de los objetivos y metas de la empresa.

Además, sin una estandarización de actividades en cuanto a los procesos claves de plantación, los cultivadores realizan diferentes prácticas que no siempre presentan los mismos resultados, ya que solamente unos pocos realizan esas buenas prácticas que llevan a una cosecha 100% productiva.

1.3.2 Formulación del Problema

Falta de un plan estratégico y procesos productivos bien definidos que marquen la pauta, comprometan y aumenten la productividad de los empleados de la finca Agrícola Blanca al desarrollar sus actividades diarias.

Lo anterior lleva a la siguiente pregunta:

¿Cómo un plan estratégico y la estandarización de procesos podrán mejorar los resultados de producción y homologar los procesos que realizan de forma cotidiana?

1.3.3 Preguntas de Investigación

¿Qué componentes o elementos son necesarios para implementar un plan estratégico efectivo que comprometa a los empleados a realizar sus labores diarias de la mejor manera?

¿Cuáles son los procesos claves que deben documentarse para estabilizar las actividades

y obtener resultados eficientes en la plantación de palma africana?

¿De qué forma se puede implementar el plan estratégico y los procesos estandarizados para que sea aceptada favorablemente por los empleados?

¿Cómo se verá reflejada la mejora en los procesos y la actitud del personal con la estandarización de procesos?

¿Qué métodos se utilizarán para darle seguimiento y medición a los cultivadores en cuanto a los procesos claves estandarizados por la Finca Agrícola Blanca?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Aumentar la productividad y estandarizar los procesos de actividades de cultivo mediante la implementación de un plan estratégico y la homologación de procesos claves en la plantación de palma africana en la finca Agrícola Blanca.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar los componentes que necesitan establecerse dentro de la finca para poder implementar un plan estratégico efectivo.
- b) Documentar los procesos claves de la plantación de palma africana, con el fin de estandarizarlos y que se obtengan eficientes resultados en las actividades diarias de la finca.
- c) Implementar el plan estratégico, así como la estandarización de procesos por medio de herramientas estratégicas que ayuden a lograr favorablemente la aceptación y compromiso para llevarlas a cabo por parte de todos los empleados

de la finca.

- d) Definir los indicadores que se utilizarán para dar seguimiento a la estandarización de procesos de la plantación de palma africana para todos los colaboradores de la finca Agrícola Blanca.

1.5 Justificación

En la actualidad el cultivo de palma se ha extendido por todas las regiones tropicales del mundo, debido a su mejor rendimiento por hectárea. El cultivo de palma africana promueve importantes inversiones, genera fuentes de trabajo, e impulsa el progreso de extensas zonas del Aguán, no solo por su cultivo, sino por los negocios que se generan alrededor de la misma.

Con este proyecto Agrícola Blanca definirá un nuevo plan estratégico trazado mediante objetivos claros y coherentes con la visión de la empresa, para llevar a cabo nuevos procesos y la mejora de toma de decisiones de carácter administrativo y humano. Asimismo, se creará un manual de procesos estandarizados para el área de producción de la palma africana con el fin de homologar las actividades que se llevan a cabo de forma cotidiana por parte de los cultivadores.

Con la mejora continua de los procesos, la empresa Agrícola Blanca podrá lograr que, al implementar un plan estratégico y la estandarización de procesos, los empleados se comprometan y que de forma cotidiana incorporen dentro de sus actividades los procesos establecidos. Al mismo tiempo con la definición de indicadores se logrará medir el rendimiento de cada área que aportará un valor agregado a la empresa y a su vez tomando acciones correctivas cuando sean necesarias resultando en la efectividad de su gestión, y así mejorar la calidad y eficiencia de la misma.

Dichos indicadores contribuirán al pronóstico semanal de producción de palma africana

llevando de su mano también el pronóstico de ganancias totales, puesto que se contarán con metas para la producción de cada uno de los cultivadores y por ende se contará con menos incertidumbre de resultados. Además, el tiempo productivo de los cultivadores será mayor, pues ya contarán con una meta que deben cumplir según los estándares de trabajo definidos.

Al igual, con la implementación de un nuevo plan estratégico, todos los colaboradores de la finca estarán comprometidos de desarrollar sus labores cumpliendo con normas de carácter social y ambiental para contribuir no solo con el bienestar de la empresa, sino que del país.

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente, el desarrollo de esta tesis toma en cuenta los siguientes factores para el beneficio de la finca:

- **Relevancia:** Ya que el plan estratégico y la estandarización de procesos han tomado gran importancia en la actualidad por ser importantes componentes para que la empresa pueda llegar a ser productiva y con un buen ambiente laboral.
- **Viabilidad:** Debido a que los cultivadores cuentan con varios años de ser parte de la empresa y se ven de alguna manera comprometidos por llevar a cabo los nuevos planes que ayuden a la finca a ser un mejor lugar de trabajo y se logren los resultados esperados.
- **Aplicabilidad:** Al utilizarse las correctas herramientas estratégicas para lograr la correcta implementación de procesos y el compromiso de los empleados para vivir el plan estratégico que se defina.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan una serie de teorías que fundamentaron el trabajo de investigación para contestar las preguntas redactadas en el planteamiento del problema. En ella se tomó en cuenta el análisis de la situación actual, el macroentorno y el microentorno para saber lo que pasaba cuando se implementan planes estratégicos y la estandarización de procesos, así como también los casos de éxito que existen en otras empresas al implementarlos.

2.1 Análisis de la Situación Actual

2.1.1 Análisis del Microentorno

2.1.1.1 Cultivo

En Honduras tradicionalmente se cultiva algunas oleaginosas de ciclo corto, que se refiere al poco tiempo que se tardan en cosechar el producto, este tiempo puede andar entre 45 a 50 días. Ejemplos de cultivos de ciclo corto tenemos el maíz, arroz, sorgo, sandía etc. Las favorables condiciones climatológicas ubican a Honduras en un lugar de privilegio para el cultivo de la palma africana, es una planta tropical propia de climas cálidos.

La palma africana es una oleaginosa perenne, y con ella se define a todos los cultivos de ciclo largo, es decir que su periodo vegetativo se extiende más allá de los doce meses y por lo regular una vez establecida la plantación, se obtienen varias cosechas. Su cultivo tarda entre 3 y 4 años para empezar a producir frutos y puede hacerle durante 35 años o más. Aunque la cosecha sea con dificultad ya que la planta es muy alta y su mano de obra tiende a encarecer.

Las tierras de las fincas de la Empresa Agrícola Blanca, ubicadas en la zona del Bajo Aguán, son óptimas para el cultivo de palma africana, considerando que es una actividad que reúne todos los requisitos para convertirse en uno de los ejes de desarrollo social, y de gran

aporte para la economía del país. Por ende, estas y otras razones han hecho que el cultivo de palma africana sea una actividad dentro de la rama agrícola una de las más seguras y rentables.

2.1.1.2 Procesos de Producción

A lo largo de este documento se ha mencionado que no existe un estándar en cuanto a los procesos claves que deben llevar a cabo cada uno de los cultivadores, no obstante, hay personas que llevan a cabo su proceso de cultivo utilizando buenas prácticas que fueron desarrolladas por la experiencia de la antigüedad laboral y la productividad que quieren demostrar en sus labores diarias.

Los procesos claves que forman parte del día a día dentro de la finca se describen a continuación:

- Control de Malezas: Estos controles pueden ser:
 - a) Mecánicos: eliminar la maleza con la cortadora dos veces por año. Así mismo eliminar las malezas entre hileras de forma mecánica o con herbicidas. La planta necesita tener 2 metro de diámetro limpio, a esta actividad se le conoce como “comaleo”.
 - b) Químico: el control químico se realiza con bomba de mochila, utilizando herbicidas. Se requiere de uno o dos ciclos de aplicación.
- Resiembra: reponer las plantas perdidas por plagas.
- Poda: es de vital importancia tener la planta aseada y en esta actividad se cortan las hojas secas que roban nutrientes de la fruta, también consiste en eliminar racimos mal formados o muy maduros.

- Corte: está es la actividad principal en la que el colaborador con el uso de un malayo y pica (herramientas de corte) van por ciclos en la plantación cortando los racimos maduros para que luego estos sean cargados al camión y posteriormente llevados a la planta extractora.

2.1.1.3 Composición de la Finca

En la actualidad el cultivo de palma es la principal actividad en donde laboran 92 colaboradores distribuidos estratégicamente. Para este estudio se tomaron en cuenta los procesos claves de la finca los cuales comprenden 17 colaboradores encargados de desarrollar las actividades de producción y mantenimiento de Palma Africana, supervisados por un administrador. Los demás empleados realizan otras actividades en la finca de ganadería y maquinaria, y con respecto al desarrollo administrativo laboran en las oficinas 8 personas.

El cultivo de palma africana promueve importantes inversiones, genera fuentes de trabajo, e impulsa el progreso de extensas zonas del Aguán, no solo por su cultivo, sino por los negocios que se generan alrededor de la misma.

Dentro de las políticas de la finca, podemos mencionar:

a. ADMINISTRATIVA

1. El horario de trabajo de la empresa es de 7:00 am a 4:00 pm con una hora de almuerzo de 12:00am a 01:00pm.
2. Todos los trabajadores deberán ser responsables y dar un correcto uso a los activos fijo, herramientas, materiales, etc.

3. Las adquisiciones se efectuarán mediante la respectiva autorización de la gerencia.
4. Mantener un ambiente laboral estable adecuado para los trabajadores, con buenas relaciones entre compañeros de trabajo e incentivos.

b. FINANCIERA

1. Los registros contables deben ser llevados de manera cronológica sujetándose al plan de cuentas diseñado, con el respaldo de los documentos respectivos.
2. La empresa maneja el método de valoración promedio ponderado para el control de existencia.
3. Los ingresos en efectivo y cheques, se depositará máximo las 24 horas en la cuenta bancaria de la empresa.
4. La empresa maneja un fondo de caja chica con un valor de 10,000 lempiras para los gastos menores que se puedan presentar.
5. La entrega de los estados financieros será oportuna para poder ser analizados y tomar decisiones.
6. Conocimiento de la normativa jurídica como Ley de Régimen Tributario Interno y Código de Trabajo.

c. PRODUCCIÓN

En el área de producción las personas conocen los procesos que se deben seguir en las labores de cultivo, sus funciones y responsabilidades.

d. COMERCIALIZACIÓN

La comercialización se la realiza por venta directa a la extractora ACEYDESA. El

transportista de la fruta de palma africana deberá entregar a su retorno la boleta de ingreso que recibe de la extractora, en lo cual muestra el peso bruto, peso tara y neto.

e. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional actual que representa a la Empresa Agrícola Blanca se detalla en la siguiente ilustración:

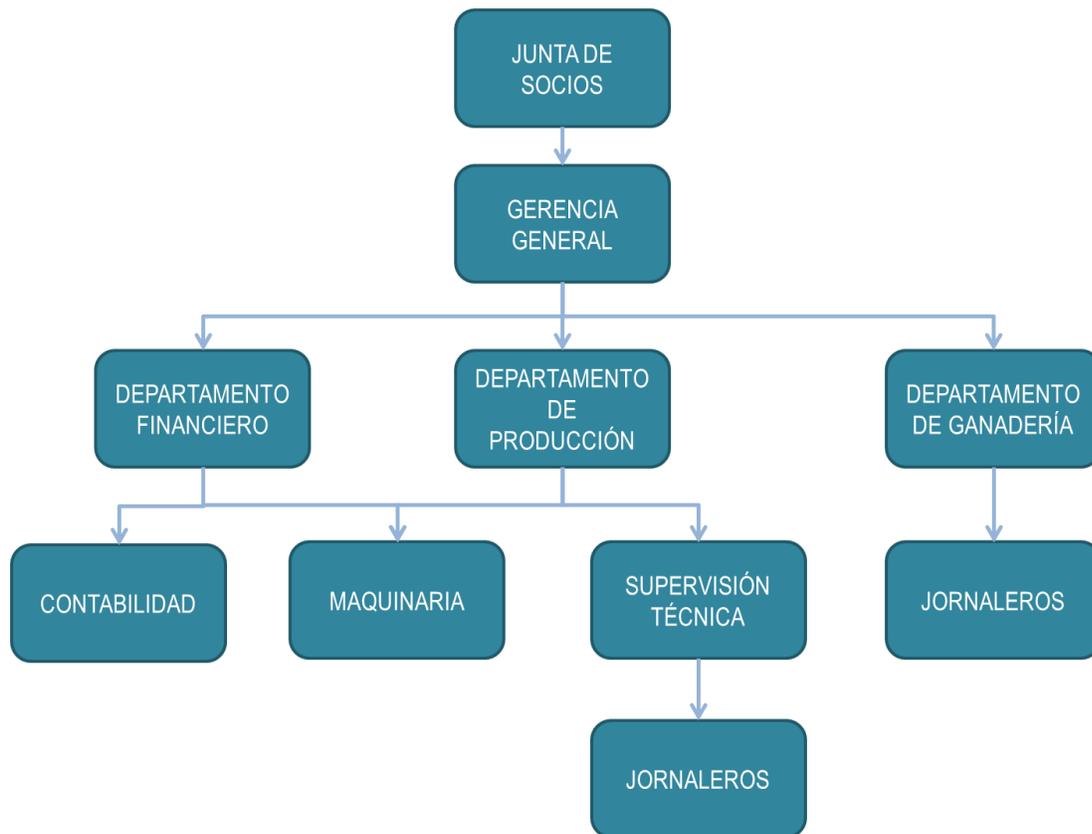


Figura 1: Estructura Organizacional Agrícola Blanca

Fuente: (Estructura Agrícola Blanca, 2017)

2.1.1.4 Metas de producción actuales

Actualmente la finca presenta una demanda estable en las diferentes temporadas del año, la venta de la fruta se realiza en forma directa a la Planta extractora de ACEYDESA.

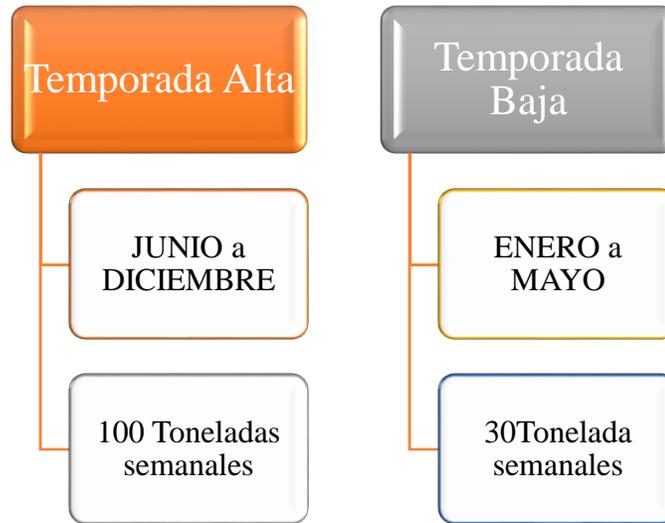


Figura 2. Demanda Anual en Finca Agrícola Blanca

Fuente: (Reportes anuales Finca Agrícola Blanca, 2017)

El proceso de producción sigue los procesos claves mediante la secuencia de resiembra, control de maleza, poda y corte, los cuales se encuentran descritos detalladamente en el apartado de este mismo documento.

Tomando en cuenta la demanda anual de la finca, el pronóstico de la misma no es una problemática para los administradores de la finca; por otro lado, lo que si presenta un tema de interés y que requiere un mayor control es el total de producción esperada por cada uno de los cultivadores que forman parte de la finca. La producción semanal por cultivador se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Producción en términos de Tonelada por Semana Cuadrilla de Corte #1:

Nombre del Colaborador	Total, de (Corte) obtenida (Tonelada/Semana)
A	9.91
B	13.61

C	19.6
D	13.04
E	15.83
F	15.52
TOTAL DE TONELADAS PRODUCIDAS	87.51

Fuente: (Producción Semanal Finca Agrícola Blanca, 2017)

Otro tema de interés en el total de producción esperada por cada uno de los cultivadores que forman parte de la finca en la recolección de la fruta suelta, la cual debe controlarse para que los valores de estos no asciendan ya que el incremento de toneladas en estas cuadrillas muestra ineficiencia en el manejo de la producción.

Tabla 2: Producción en términos de Toneladas por Semana Cuadrilla Fruta Suelta:

Nombre del Colaborador	Total, de (Corte Fruta Suelta obtenida (Tonelada/Semana)
A	2.3
B	1.9
C	1.7
D	2.1
E	1.6
TOTAL DE TONELADAS DE FRUTA SUELTA	9.6

Fuente: (Producción Semanal Finca Agrícola Blanca, 2017)

Tomando en cuenta el total de toneladas producidas por la cuadrilla de corte que fue de 87.51 y el de la cuadrilla de fruta suelta con 9.6 se obtiene un total de producción de 97.11 toneladas por semana; al compararlo con el pronóstico de demanda semanal que debería ser de 100 toneladas se obtiene un total de demanda satisfecha del 97.1%

Las actividades de Poda y resiembra son importantes dentro de la producción ya que permite tener una plantación saludable en donde se favorece la polinización, se permite la visualización de los racimos y se disminuyen la incidencia de problemas sanitarios. Esta actividad se pondera por el número de platas que el colaborador trabaja por día.

Tabla 3: Producción en términos de planta por poda semanal

Nombre del Colaborador	Total, de Poda (plantas/Semana)
A	49
B	52
C	48
D	44
E	55
F	52

Fuente: (Producción Semanal Finca Agrícola Blanca, 2017)

2.1.1.5 Plan Estratégico Actual

El cultivo es un rubro que está básicamente centrado en los resultados, es decir, no toma

en cuenta el recurso más importante dentro de la empresa como lo son los empleados, es así, como la finca Agrícola Blanca no ha reflejado alguna distinción a esta aclaración, debido a que sus actividades diarias se basan en un régimen de cumplir con el horario de trabajo mediante el cultivo de palma africana y nada más que eso.

No existe un incentivo por parte de los colaboradores para sentir que su ambiente de trabajo es agradable, que su relación con sus jefes sea más allá que de trabajo, que el compromiso con la empresa no se base solamente en cumplir con un horario o que ni siquiera conozcan los objetivos y metas que tiene la empresa y por ende no tienen un futuro prometedor que los haga realizar su trabajo de la mejor manera.

2.1.2 Análisis del Macroentorno.

2.1.2.1 Planes Estratégicos

Los planes estratégicos cada vez forman un pilar de mayor importancia dentro de las empresas independientemente del rubro al que se dediquen, tal como afirma Render, (2011): “Este proceso fortalece las relaciones entre las actividades y funciones de la empresa y quienes las ejercen, pues cuando todo el equipo apunta al mismo objetivo, es mayor la posibilidad de éxito” (p. 98).

Según lo que proponen Heizer y Render (2009), los seis componentes indispensables que forman parte de un buen plan estratégico son los siguientes:

- **Visión:** Se puede definir como la declaración de finalidades y del propósito que mueve a la empresa junto a todos sus colaboradores.
- **Valores:** Consiste en una serie de parámetros y directrices que indican la pauta en

cuanto a la forma de actuar y de entender la actividad de la compañía con el objetivo de lograr esa visión que se definió anteriormente.

- Prácticas: Es la forma en que se ve manifestada en acciones tanto la visión como los valores de la empresa por medio de sus políticas.
- Capital humano: Es importante lograr que todos los colaboradores que forman parte de la empresa compartan sus objetivos y estrategias para que le den vida y se manifieste en sus actividades diarias y con sus compañeros.
- Mensaje: Es la forma en que se comunican los valores, la misión y visión a todos los miembros de la organización de una forma coherente y única.
- Recursos: Aun cuando los planes estratégico son en la mayoría de los casos un bien intangible de la empresa, se sirve de todos los recursos materiales para poder generar su influencia, por lo que a su vez los objetos son parte primordial a la hora de desarrollarla.

Sánchez (2006), citando a Lamb and McDaniel, 2006, explica que varias empresas a nivel mundial llegan a la misma conclusión al definir que los planes estratégicos implican inculcar en los empleados la adopción de valores como:

- Colaboración, a fin de que haya mutua contribución en la realización y mejora de los procesos.
- Honestidad, mediante la cual el comportamiento de cada empleado es responsable, respetuoso, imparcial y sincero en mantener las reglas de la empresa.
- Lealtad, la cual está constituida por relaciones de trabajo fuertes, evitando alterar

el compromiso con la empresa.

- Respeto, Mediante el cual se cumplen las normas establecidas en búsqueda del bien común, en el trato con las demás personas, sus bienes y los bienes de la empresa.
- Servicio de calidad, esta condición empresarial va más allá de lo que el cliente espera de la empresa en cuanto a servicios y productos. Llega hasta la excelencia.

2.1.2.2 Programas de Motivación a los Empleados y Resultados obtenidos

La motivación es el motor esencial para que cualquier persona realice una actividad, en el ciclo de vida de los seres humanos es común observar que todos los actos humanos se llevan a cabo por una razón que cada sujeto posee de forma personal e individual.

Por lo tanto, fortalecer la motivación de los colaboradores e incrementar los niveles de productividad de cada uno de los puestos es de suma importancia ya que las empresas al aplicar e implementar un Programa de Motivación logrará encontrar una reducción en la incidencia de problemas, y los colaboradores se identifican y se visualizan de mejor forma.

La motivación surge del resultado generado a partir de algo denominado Motivo, así como lo afirma Morris, (2009): “La necesidad o deseo específico, como el hambre, la sed o el logro, que impulsa a la conducta dirigida a metas” (p. 345).

Chiavenato, (2011) afirma: “Todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” (p.41).

Los autores indican que el motivo es el desencadenante que encausa el comportamiento humano, en otras palabras, que sin un motivo claro y bien definido con dificultad habrá una

motivación clara y precisa para moldear el comportamiento del sujeto.

En la actualidad es evidente el cambio en las empresas con respecto a la percepción del rol de los recursos humanos dentro de la organización. Pasando de un rol netamente administrativo a convertirse en un importante socio estratégico en la propuesta de creación de valor de una empresa. Hoy en día se reconoce que parte del éxito de una empresa puede ser atribuido a los conocimientos y competencias de su personal y, en definitiva, a su capital humano.

Maldonado y Perucca (2008), estudian el tema sobre la Motivación de los Empleados en Organizaciones con Planes de Desarrollo de Carrera, en la cual destacan lo siguiente:

Ha surgido un nuevo modelo que permite dar flexibilidad a estos procesos de dirección de personas para ajustarlos a un entorno cambiante y que, además, contribuye a la creación de valor en la organización al trabajar sobre elementos que pueden constituir factores diferenciadores entre las organizaciones, este es el Modelo de Gestión por Competencias, que facilita la separación entre la organización del trabajo y la gestión de personas, manteniendo el equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencias. Este modelo se basa en una serie de principios acordes con el nuevo enfoque que se ha dado a ésta área en las organizaciones, pues considera a los recursos humanos como un punto esencial para la definición de la estrategia de la empresa, al identificar perfiles profesionales ajustados a las capacidades claves de la organización. En base a lo anterior es que surge la necesidad de reconocer los procesos de la gestión de personas que pueden contribuir a la creación de valor al influir en la satisfacción y rendimiento del personal. Uno de estos procesos según algunos estudios, es el de desarrollo de carrera, es decir, la oportunidad de desarrollar las habilidades y de avanzar en la carrera profesional.

Esta nueva forma de entender el papel del área de gestión de persona, en la que el recurso humano aparece como un factor de competitividad, ha obligado a modificar el enfoque de gestión, adaptándose una orientación estratégica en el planeamiento de los distintos procesos (selección, formación, carrera, evaluación y retribución) de forma que estos se ajusten y sean congruentes con la estrategia de la empresa.

Los incentivos son importantes para la motivación de los colaboradores y han sido definidos como la recompensa que los individuos buscan obtener. Así lo afirma Baron, (1996):

“Los incentivos como el factor clave para que un colaborador potencial pueda seleccionar trabajar en una u otra institución según la calidad de incentivos que cada institución ofrezca” (p.398).

Los incentivos pueden dividirse en tres ramas principales:

- Monetario: Esta es la más conocida por todos los medios y entornos sociales.
- Servicios: Incluye aquellas facilidades que las empresas ofrecen como alimentación, transporte, seguros, entre otros beneficios no monetarios.
- Garantías: Beneficios que las instituciones suelen no considerar en la parte general de los beneficios como viajes, regalos, o todo aquello que no se incluye dentro de un pago normal.

Los incentivos según el marco temporal, se pueden dividir en dos grandes grupos:

- a) Incentivos a Corto Plazo: estos se dan según haya trabajado los colaboradores en un periodo determinado, logrando ciertos resultados.
- b) Incentivos a Largo Plazo: se dan como resultado de un largo periodo de tiempo y en ocasiones suelen ser oportunidades de inversión en la empresa, o bien bonos en torno al resultado que se obtuvo dentro del periodo establecido.

2.1.2.3 Estandarización de Procesos

En fincas de Sudamérica se toman en cuenta los siguientes aspectos para estandarizar de forma adecuada los procesos claves que forman parte de sus actividades diarias:

1. ELEMENTOS DE UN PROCESO

En los procesos se identifican tres elementos fundamentales los cuales deben cumplir con unos requisitos establecidos por los clientes:

- Entrada: Producto con unas características objetivas que respondan al estándar o criterio de aceptación definido.
- El Proceso: Es la secuencia de actividades propiamente dichas. Unos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlos siempre bien. “El proceso cuenta con las personas y/o maquinaria competitiva, un método de trabajo, información sobre calidad y entrega de la salida al siguiente subproceso a cliente” (Pérez, 2013, p 90).
- Salida: Producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. Este puede ir dirigido a un cliente interno o externo, convirtiéndose así en un input para el proceso del cliente.

2. FACTORES DE UN PROCESO

Pérez (2013) afirma: “Los factores de un proceso establecidos son todos los recursos y/o entradas necesarias para la realización y el buen desarrollo del producto” (p. 89). A continuación, se describe los factores mínimos a tener en cuenta para el desarrollo de un proceso:

- Personas: Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los mismos conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
- Materiales: Materias primas o semielaboradas, información (muy importante en los procesos de servicios) con las características adecuadas para su uso.
- Recursos Físicos: Instalaciones, maquinaria, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
- Método/Planificación de Proceso: Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso,

gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc.

- Gerencia: El tipo de gerencia que guía el proceso. El énfasis en la calidad, desempeño, acompañamiento, o el estilo de gerencia autocrática, democrática, o situacional, es determinante en la gestión y resultados de un proceso.
- Medio Ambiente: Cuando se habla de medio ambiente en procesos, no se limita el concepto de conservación del aire, agua, incluye también y con prelación el clima organizacional que se vive en el proceso, las condiciones de salud ocupacional en que las personas ejecutan el trabajo, en general los aspectos ergonómicos y de riesgo profesional.
- Económico: El dinero, los recursos con los que cuenta el proceso.
- Medición: Sistema utilizado para medir los resultados del proceso, la satisfacción del cliente, la eficiencia de las actividades, las entradas y a los proveedores.

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

2.2.1.1 Modelo de las 5 Fuerzas

Michael E. Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, ha desarrollado diversos modelos teóricos sobre la competitividad, basándose en su experiencia como docente e investigador del tema. El modelo de las Cinco Fuerzas muestra las cinco fuerzas que afectan al entorno competitivo de una empresa pequeña.

La primera gran aportación de Porter fue su artículo: “Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia”, publicado en 1979 en Harvard Business Review. En este escrito Porter

exponía el modelo de las Cinco Fuerzas que lleva su nombre y que es una herramienta básica para el desarrollo de empresas. Porter exponía su visión de la estrategia como la elección de una posición única y defendible, afectada por las numerosas fuerzas externas a las organizaciones.

Los enunciados de este modelo son los siguientes:

1. La posibilidad de amenazas ante nuevos competidores.
2. El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
3. Tener la capacidad para negociar.
4. Amenaza de ingresos por productos secundarios.
5. La rivalidad entre los competidores.

Las Cinco fuerzas de Porter es una herramienta muy usada y fue concebida para dar un apoyo a los negocios y las empresas que quieran conseguir sacar el máximo rendimiento a su empresa en un buen tiempo.

En la Finca Agrícola Blanca el modelo de Porter se empleará como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacerle frente a las a las amenazas detectadas.

El plan del desarrollo de la estrategia de Porter se comienza desarrollando la visión de la finca Agrícola Blanca, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplir con la visión de la empresa. Es necesario tomar en cuenta los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía de la misma.

Dentro de la Empresa Agrícola Blanca, toda la visión debe estar basada en el futuro, lo que permite que la empresa se describa así mismo mediante la razón de la empresa. La Misión es una de los aspectos más importantes, la cual se debe saber por medio de la razón de ser de la

empresa. Esta debe ser independiente. La definición de la misión debe completar con todos los valores de la empresa.

Por medio de los valores, se le expresa a los demás cuales son las prioridades de la empresa y cuáles son los puntos más importantes de ella. También se destacan lo que hace a la empresa única y diferente de las demás.

Al definir estos tres conceptos que la Teoría de Porter sugiere se puede formular la estrategia, ya que al tener estos tres puntos permite tener una ventaja competitiva en los negocios y dirigir los esfuerzos de la finca.

La Teoría de Porter con los enunciados de su modelo, muestra que hay tres puntos que son importantes. Dentro de Agrícola Blanca fueron tomados en cuenta para que al desarrollar la estrategia pudieran obtenerse los mejores resultados:

1. La responsabilidad: Esto quiere decir que todas las áreas de trabajo saben con exactitud qué hacer y cómo manejar cualquier tipo de situación. Este punto toma gran importancia al momento de establecer la estrategia, para obtener los logros que se quieren conseguir en cada actividad.
2. Los recursos: manejar de forma adecuada el equipo y los recursos con que cuenta la finca para obtener una mejor optimización de ellos.
3. La colaboración entre las áreas: Para Porter este punto es de suma importancia ya que es necesario que haya una comunicación abierta y contante entre todas las partes de la finca, para que así se pueda saber lo que se está llevando a cabo en todas las áreas.

El éxito del modelo, Porter lo garantiza si la empresa:

- Fija desde el inicio el apego a la estrategia. Habla sobre los valores.

- Habla sobre los valores de la empresa para que estos impulsen a la finca a lograrlos.
- Identificar las áreas de problema que puedan surgir y ser capaz de resolverlos con la nueva administración adecuada.
- Que la finca Agrícola Blanca pueda ser capaz de evaluar todos los cambios que se van a proponer y pueda ser capaz de generar un entorno de negocio completo y ajustarse a los cambios necesarios.

Las 5 fuerzas de Porter son una herramienta de suma importancia para la finca Agrícola Blanca para dar un apoyo y para conseguir sacar el máximo rendimiento de la empresa.

2.2.1.2 Teoría de Max Weber

El Psicólogo alemán desarrolla su teoría de las estructuras y describe la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad, visualizando así la administración y el comportamiento organizacional de una perspectiva estructural.

Weber describe un tipo de organización a la que llamó “Burocracia”, sistema caracterizado por la división de trabajo, una jerarquía claramente definida con normas y reglamentos bien detallados y relaciones interpersonales.

El prototipo de diseño de Weber se basa en las siguientes características:

- a) Especialización del Puesto:** es la forma que un individuo aprende a dominar por completo una parte del proceso productivo. Estos puestos se dividen en tareas simples que se realizan de formas rutinarias y bien definidas.
- b) Jerarquía de Autoridad:** en la empresa los puestos deben organizarse en una jerarquía en la que en cada nivel deberá tener alta supervisión y el control por parte de un supervisor.

- c) **Selección Formal:** en las organizaciones la selección de los miembros será en base a la calificación técnica, tomando en cuenta la capacitación obtenida y la formación profesional.
- d) **Normas y Reglamentos:** la regulación de las acciones de los empleados deberá apoyarse en las reglas que la organización estipule, permitiendo la uniformidad.
- e) **Impersonalidad:** los controles y las reglas formales de la organización se aplicarán de forma uniforme, en la medida de que no hay ningún tipo de preferencia personal de los empleados. Esto permite implantar una disciplina ideal.
- f) **Orientación de la Carrera:** ofrecer la oportunidad a los gerentes de poder desarrollarse y hacer carrera dentro de la organización como funcionarios profesionales y no propietarios de la unidad que tienen al mando.

Las ventajas de establecer este modelo dentro de las organizaciones como lo afirma Weber son:

- La racionalidad
- Precisión en el trabajo
- Rapidez en las decisiones
- Uniformidad de rutinas y procedimientos
- Continuidad de las organizaciones

2.2.1.3. Teoría de Mejora Continua de Kaizen

Esta teoría surgió en el Japón como una necesidad de superarse a sí mismo de forma tal que se alcanzaran las potencias industriales. Para su implementación se debe hacer: conocer el

flujo de proceso de una empresa, quiénes intervienen, identificar un problema, proponer mejoras, implementar la mejora, hacer auditoría para ver su desempeño y de ahí repetir el proceso, esto porque no existe uno que sea perfecto porque siempre hay algo que requiera mejora, ya sea por cambios tecnológicos, cambios en el mercado, necesidades del cliente, tipo de equipo de trabajo que conforma la empresa, etc. De ahí la palabra “continuo”, porque se debe hacer constantemente según y cuantas veces el cambio lo requiera.

Soto (2012) refiere que si bien es cierto que esta teoría comenzó en el sector de la industria puede ser aplicada a cualquier área: deportes, estudio, negocios, salud, etc. De ahí su evolución y relevancia que ha tenido con el pasar de los años. También se debe a que no requiere grandes inversiones, solo estar dispuesto al cambio, que participen todos los involucrados y poner a disposición todos los recursos con los que se cuente.

Elementos del Kaizen:

1. Orientación hacia el proceso, antes que hacia al resultado.
2. Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos.
3. Compromiso de los altos niveles gerenciales.
4. Una comunicación vertical y horizontal eficaz y sin trabas.
5. Mejoramiento continuo de los productos y procesos, internos y externos.
6. Constancia de los objetivos y una visión compartida.
7. El cliente manda. (Enfoque al Cliente).
8. La inversión en personal.
9. La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación.

10. Dos cabezas piensan mejor que una.

11. Participación en la determinación y comunicación de metas. (Soto C., 2012)

2.2.1.4 Teoría de Lean Manufacturing

La metodología Lean es un modelo que fue desarrollado por la exitosa compañía TOYOTA la cual está orientada a la fabricación de automóviles desde el año 1970.

“El objetivo de Lean es desarrollar una cultura hacia una organización más eficiente mediante unos cambios en los procesos del negocio con el fin de incrementar la velocidad de respuesta por medio de reducción de desperdicios, costes y tiempos” (Liker, 2010, p. 211).

Los principios LEAN son los siguientes:

1. **Eliminar desperdicios:** En el cual se aclara principalmente que no se debe pensar o tomar decisiones creyendo que así lo harían los clientes. El cliente siempre paga por el bien o servicio que cree que le generan valor y no por las que los colaboradores de una empresa piensan o suponen que son valiosas. Todas aquellas actividades que no generan valor al cliente final se le consideran como desperdicios (MUDA).
2. **Identificar la cadena de valor para cada producto/servicio.** Es toda la secuencia de actividades que da como resultado suplir la necesidad del cliente y que se representa por medio de un flujo de valor. Por medio de este mapa de flujo de valor, es más fácil identificar todas aquellas actividades que no generan valor desde el punto de vista del cliente.
3. **Favorecer el flujo.** Debido a que se debe lograr un movimiento continuo del producto o servicio que se obtiene al final de la corriente de valor. Y para ello se

deben reducir los tiempos de demora en el flujo de valor eliminando todos aquellos desperdicios que se puedan identificar.

4. **Perseguir la Mejora Continua.** Debido a que un proceso nunca llegará a la perfección, pero se puede seguir mejorando constantemente mediante la evaluación continua y la generación de ideas. "Ninguna máquina o proceso llegará a un punto a partir del cual no se puede seguir mejorando" (Sakichi, 1890, p. 16).

2.2.2 Antecedentes de las metodologías

Las teorías tanto de Kaizen como de Lean Manufacturing tienen muchas similitudes, ya que ambas teorías iniciaron al finalizar la segunda guerra mundial cuando se identificó que la productividad japonesa era inferior a la de sus mayores competidores (las empresas estadounidenses), por lo que se después de una serie de estudios y levantamientos tanto de su competencia como de sus propias empresas mediante el conocido proceso "Gensi Genbutsu" (Ir al lugar y ver), identificaron los desperdicios mediante la eliminación de todas aquellas actividades que no generan valor al consumidor final, lo que aplica la teoría lean, y también se desarrollaron actividades para incentivar el cambio continuo en todas sus actividades y darle el seguimiento adecuado a las mejoras implementadas, es decir, la teoría de kaizen de la mejora continua.

Tomando en cuenta los procesos de la empresa y las dos teorías antes descritas, en el entrenamiento y seguimiento en cuanto a procesos claves para el rubro del cultivo es de poca duración y de baja importancia, pues se toma en cuenta con que el cultivador sabe en gran medida el trabajo que va a desempeñar, por lo que no se manejan técnicas que disminuyan los desperdicios que puedan existir a lo largo de cada una de las actividades que se desarrollan. Por

lo que la estandarización no solamente funge como un pilar que solventa estos inconvenientes de desperdicios encontrados, sino que crea una homogeneidad en las actividades desarrolladas.

A su vez, es de vital importancia que no solamente se realicen las prácticas que conlleva la estandarización en una sola ocasión, ya que las verdaderas metodologías de lean se logra mediante la mejora continua dentro de los procesos.

La teoría de Weber se estableció en 1940 cuando surge la oposición y contradicción de la teoría clásica y de la teoría de relaciones humana para dar un enfoque global integrado en los problemas de las organizaciones. También al verse la necesidad de querer encontrar un modelo de organización que fuese capaz de integrar a todos los involucrados con sus comportamientos. Y por consiguiente el tamaño creciente y por la complejidad de las empresas que empezaban a exigir modelos organizacionales mejor definidos. Esta teoría fue muy estudiada a profundidad y analizada todas sus características.

Ofrecía varias ventajas, con toda la racionalidad burocrática, el desconocimiento de las personas que participan de la organización y los propios dilemas de la burocracia señalados por Weber, constituyen problemas que las organizaciones no podían resolver de manera adecuada. Todo esto nos hace concluir que la burocracia a pesar de todas sus limitaciones y restricciones es una de las mejores alternativas de organización, probablemente muy superior a otras que se inventaron en el siglo XX.

Weber muestra en su teoría que la racionalidad con que se actúa para lograr los objetivos, la precisión en el conocimiento de los deberes y su correcta aplicación, ya que cada uno sabe lo que debe hacer, como debe hacerlo. Las ordenes se entregan de forma escrita y solo la recibe quien debe recibirla, lo que a la vez reducen los errores. Se logra que exista menos fricción entre los trabajadores, ya que cada involucrado sabe lo que se espera de él y cuáles son los límites

entre sus responsabilidades y la de los demás, y existe una subordinación de los demás respecto de los más antiguos de modo que el superior pueda tomar decisiones que afecten al nivel más bajo.

Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico, filosofía educacional y constructiva basada en la premisa de que toda empresa necesita encontrar su identidad y el significado y sentido de la misma en el aprendizaje continuo. También es llamado “Modelo de la Competitividad Ampliada de Porter”, ya que este modelo permite realizar un análisis de la empresa en el sector que pertenece.

En la Teoría de Porter, las empresas pueden lograr determinar la posición actual en la que se encuentran para así poder seleccionar la estrategia a seguir. Para emprender un análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es necesario tener en cuenta primero que hay dos dimensiones en el entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas de carácter político, económico, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico. Y el sector donde se desarrolla la empresa, que mostrará el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

Es necesario el análisis de sector ya que abarca el entorno más cercano a la empresa, ayudando a obtener criterios decisivos para la formulación de la estrategia.

Por lo que el buen funcionamiento de la empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en su estrategia y, por lo tanto, en sus resultados.

Porter propone desarrollar un marco conceptual que sirve para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, la finca Agrícola Blanca presenta cambios en sus ejecutivos, por lo que el desarrollo de este análisis será de gran ayuda en la formulación de

políticas orientadas a promover la competitividad y la mejora de la empresa.

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

2.2.3.1 Plan Estratégico

Al referirse a crear un plan estratégico para la empresa, es necesario definir la situación actual y a donde se pretende llegar para lograr tener un diagnóstico. Existen varias herramientas, una de ellas es el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Con este instrumento se evaluará la situación estratégica de la empresa, así como la rentabilidad del sector en que opera la empresa.

La utilización de esta herramienta permitirá que la finca haga una distinción fundamental entre estrategia y eficacia operativa. La estrategia trata de tomar decisiones, intercambios y de elegir deliberadamente ser diferente.

La eficacia operacional que se trata de que las cosas que realmente no debería tener para tomar decisiones; se trata de lo que es bueno para todos y de lo que deberían hacer todas las empresas.

Con la implementación de este modelo, Porter garantiza el éxito si:

- La empresa actúa con total apego a la estrategia que se han fijado desde el principio.
- Asignar a cada área los recursos adecuados que se necesitan para cada cosa.
- Hablar sobre los valores de la empresa siempre e impulsarlos para que poder seguir adelante con ello.
- Poder ser capaces de identificar los riesgos que pueden surgir y además ser capaz de resolverlos con la administración adecuada.
- Evaluar los cambios que se van presentando.

- Generar un entorno de negocio completo para poder hacer los ajustes necesarios.

2.2.3.2 Estandarización de Procesos

Se tomaron en cuenta tanto las teorías de Kaizen como la de Lean Manufacturing ya que además de ser conocidas a nivel mundial tienen referencias de resultados exitosos en las compañías donde las han implementado, como lo fue el caso de la Toyota.

En el caso de “Kaizen” más que una teoría tiene la ventaja de convertirse en una filosofía dentro de la compañía en la cual se implemente, pues no se limita a mejorar una vez los procesos o actividades diarias, sino que busca general un ciclo continuo de mejora en la cual se destaque el compromiso de los supervisores como el del personal que está día a día desarrollando las labores que previamente se estandarizaron.

Lo más importante de esta teoría es que nunca termina, ya que nunca se puede llegar a la perfección pero entre más se mejoren los procesos se logran resultados satisfactorios no solo para el personal de la compañía, sino que se pueden percibir por el cliente final.

En cuando a la teoría de Lean Manufacturing se utilizarán herramientas que son de gran utilidad para identificar todas aquellas actividades que no generan valor al cliente final, es decir, todos los desperdicios que se pueden dar a lo largo de todos los procesos claves, esto haciendo uso de levantamientos, entrevistas, diagramas de Ishikawa y mesas de trabajo.

Esta metodología será aplicable no solamente para el proceso de entender y proponer mejoras a los problemas encontrados, también servirá de gran utilidad para el seguimiento y la implementación de mejoras en todas las áreas y procesos que se desarrollen en la finca.

2.3 Conceptualización

Cadena de valor: Porter (1985) define esto como todas las actividades que se hacen en una empresa para producir un bien o servicio de calidad y que satisfaga las necesidades de los clientes. Esto es mediante la integración de todos los departamentos que participan en la producción de forma directa (logística, producción, suministro, ventas, mercadeo y servicios) y los que lo hacen de forma indirecta (finanzas, contabilidad, recursos humanos, etc.).

Cuello de botella: Se refiere a diferentes actividades que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementan los tiempos de espera y reducen la productividad, trayendo como consecuencia final el aumento en los costos. Los cuellos de botella producen una caída considerable de la eficiencia en un área determinada del sistema, y se presentan tanto en el personal como en la maquinaria, debido a diferentes factores como falta de preparación, entrenamiento o capacitación en el caso del personal, o la falta de mantenimiento apropiado para el caso de las máquinas y equipos. (Casas N., s.f., p. 81)

Diagrama de Ishikawa: Esta es una herramienta utilizada para tomar en consideración todas las opiniones de la audiencia en cuanto a un problema debidamente establecido. Dichas opiniones son colocadas en según la categoría de las 6 M's a la que aplique (Maquinaria, Materia Prima, Mano de Obra, Medición, Método, Medio Ambiente). Esto con el fin de encontrar la causa raíz del problema y saber exactamente dónde se debe atacar principalmente para establecer las posibles mejoras.

Levantamiento: Técnica que se utiliza para conocer un proceso o actividad por medio de la observación. Se establece un límite mínimo de 5 horas de observación sin hacer ninguna pregunta a la persona que está desarrollando el trabajo para identificar en qué consiste sin afectar

la muestra. Luego de ese tiempo establecido se pueden realizar preguntas con el personal encargado de la actividad o proceso.

Mejora continua: Soto (2012) refiere que estas son prácticas utilizadas para reinventar e innovar los procesos y estar a la vanguardia con lo que pasa en el mercado a medida este va cambiando. Por otro lado, también se hace para prevenir o corregir un suceso con el objetivo de satisfacer a cliente mientras se es eficiente. El principio de esta definición se basa en que nunca hay que dejar de mejorar, ya que no tiene límites.

Plan Estratégico: Herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Ofrece el diseño y la construcción del futuro para la organización, aunque este futuro sea imprevisible.

Cosecha: Corte de racimos, se estima que el rendimiento sea de 21 a 28 toneladas por hectárea, se realiza cuando los frutos en los racimos han tomado un color rojo anaranjado.

Acarreo: Recolección de fruta, llevar los racimos a los centros de acopio destinados. El trabajador con su mula acarrea 1 tonelada de racimos por día aproximadamente. El transporte de la fruta de los centros de acopio a la planta extractora se realiza en camiones.

Fruta Suelta: Cantidad de frutos sueltos desprendidos que caen al suelo después del corte del racimo de la palma de aceite. Esto depende de varios factores: ciclos de cosecha, herramientas usadas para recoger el fruto, experiencia del operario y edad de la palma.

2.4 Instrumentos Utilizados

Visitas y Levantamiento: Se realizarán visitas a la finca y se observará todos los procesos claves para el cultivo de la palma africana con el fin de poder documentar las mejores prácticas.

Entrevistas: Se realizaron entrevistas para encontrar respuestas a las interrogantes que rodean en torno al problema del plan estratégico y de la baja homogeneidad en el desarrollo de sus actividades de cultivo.

Mesas de Trabajo: Con todo el personal de cultivo y personal administrativo para elaborar un diagrama de Ishikawa que muestre las limitantes que presenta el proceso de cultivo de la finca.

Técnicas para el análisis de datos: Se utilizaron datos de los resultados de producción semanal por cuadrilla y toda aquella información que se haya elaborado, en caso de existir, que pueda formar parte del plan estratégico de la finca.

2.5 Marco Legal

Dentro del marco legal, la empresa se basa en el Capítulo V del código del trabajo de Honduras. En este capítulo trata sobre las normas que las empresas que están relacionadas directamente con los trabajadores agrícolas y ganaderos deben tomar en cuenta para el desempeño de la misma.

2.5.1 Producción

El trabajo de los obreros agrícolas se regirá por las normas generales de los contratos individuales de trabajo, en lo que no sean incompatibles con las labores agrícolas. Las empresas agrícolas que ocupen permanentemente más de diez (10) trabajadores, están obligadas a suministrarles alojamiento adecuado, a destinar un local para asistencia de enfermos y a proveerles de los medicamentos o medios terapéuticos de urgencia.

El pago del salario deberá hacerse en período de tiempo que no excedan de una (1) semana.

Se prohíbe al peón de campo construir y hacer plantaciones en los terrenos de la finca, sin el permiso del patrono.

Cuando el trabajo se realice por unidades de obra generalmente llamadas "tareas", el Inspector de Trabajo podrá reducirlas al límite razonable si hubiere motivo.

En cuanto a la duración de la jornada de trabajo, descansos obligatorios, vacaciones, salarios, obligaciones y derechos de los patronos y trabajadores, se aplicarán las disposiciones generales.

En la empresa Agrícola Blanca la relación laboral comprende derechos y obligaciones, tanto para el patrono como para el trabajador, las cuales deben cumplirse.

2.5.2 Seguridad e Higiene

La seguridad y salud en el trabajo son de puntos de mucha importancia, y en la medida que la empresa brinde a sus colaboradores mejores y adecuadas condiciones de trabajo esto se verá reflejado en su rendimiento laboral.

La seguridad y la salud consisten en una serie de medida preventivas con el fin de evitar riesgos en los empleados; en otras palabras, esto abarca el bienestar social mental y físico de los trabajadores. Los esfuerzos en pro de la salud y la seguridad de los colaboradores deben ser permanentes. Evitar las enfermedades y los accidentes relacionados con el trabajo debe ser la finalidad de la Agrícola Blanca en su programa de salud y seguridad laboral, en lugar de tratar de resolver los problemas una vez que estos hayan surgido.

En el proceso del trabajo agrícola se pueden determinar algunos riesgos y exigencias derivados o vinculados a los elementos que la constituyen. La siguiente tabla muestra una descripción de los factores de riesgo, indicadores, fuentes generadoras, consecuencias para la

salud y las medidas preventivo-correctivas en la finca Agrícola Blanca.

Tabla 4: Medidas Preventivas/Correctivas de Seguridad e Higiene

FACTORES DE RIESGO	FUENTES GENERADORAS	POSIBLES CONSECUENCIAS	MEDIDAS PREVENTIVO-CORRECTIVAS
Ruidos y vibraciones	Tractores de llantas y sus aditamentos, motosierras, cargador, camión, tractor de oruga, vagonetas y niveladoras, retroexcavadoras y palas mecánicas, taladro	Disminución de capacidad auditiva, trastornos, músculos esqueléticos, efectos psicológicos, efectos en el sueño y la atención entre otros.	- Brindar mantenimiento preventivo a las herramientas, equipos y maquinaria.
			- Suministrar protección auditiva adecuada.
			- Control médico periódico.
			- Utilizar cabinas cerradas en tractores.
Condiciones Termo higrométricas	Condiciones Climáticas (temperatura, humedad y ventilación)	Aumento de la temperatura corporal, dolor de cabeza, insolación, pérdida del conocimiento, quemaduras de piel.	- Utilizar ropa de trabajo adecuada.
			- Brindar a los trabajadores agua potable.
			- Dotar de condiciones de saneamiento básico.
			- Utilizar calzado cerrado.
Radiaciones no ionizantes	El sol	Lesiones en la piel	- Usar ropa de trabajo que lo proteja de las radiaciones: sombrero, anteojos, camisa y pantalón.
			- Limitar el tiempo a la exposición a las radiaciones.
			- Brindar a los trabajadores agua potable.
Químicos	Productos agroquímicos	Problemas respiratorios	- Organizar las tareas de manera que se realicen en horas frescas de día. Horarios a tempranas horas de la mañana.
	Gases productos de la combustión interna de los motores		- Utilizar cabinas cerradas en tractores.
			- Equipo de protección personal adecuado
			- Mantener alejado a los trabajadores de la maquinaria o apagarla.
Biológicos	Gusanos, hormigas, avispas, serpientes, roedores, animales	Alergias, picaduras, mordeduras, lesiones de la piel y zoonosis.	- Calzado cerrado
			- Agua potable
			- Medidas higiénicas sanitarias

FACTORES DE RIESGO	FUENTES GENERADORAS	POSIBLES CONSECUENCIAS	MEDIDAS PREVENTIVO-CORRECTIVAS
	domésticos y plantas		<ul style="list-style-type: none"> - Inspeccionar las áreas de trabajo. - Brindar primeros auxilios y atención médica a toda lesión en la piel.
Asociados a la Topografía del terreno	Topografía irregular del terreno, zanjas, canales, fosas y drenajes	Resbalones, golpes, caídas, fatiga.	<ul style="list-style-type: none"> - Uso obligatorio de calzado en buen estado. - Inspeccionar las áreas de trabajo.
Riesgos mecánicos	Herramientas manuales (cuchillo, picas, malayos, machetes, hacha, palas) maquinaria agrícola (tractor, motosierra, cargador, camión, vagoneta, niveladora).	Heridas, vuelco, golpes, atropellos, amputaciones, muerte	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar protectores en herramientas filosas - Mantenimiento preventivo de herramientas y maquinaria. - Transportarlas y guardarlas adecuadamente.
Riesgos Asociados al Transporte	Medios de transporte (camiones, autos, tractores, motocicletas, bicicletas) en malas condiciones.	Choques, vuelcos, atropellos	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento preventivo - Respetar las normas de seguridad vial. - No transportar personas con plaguicidas o maquinaria no diseñada para este fin.
Riesgos Eléctricos	Tractor, motosierra, cargador, camión, vagoneta, niveladora, retroexcavadora energizados	Golpe Eléctrico	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento preventivo de la máquina.
Derivados de los lugares de trabajo	Instalaciones agrícolas mal estructuradas	Accidentes y Enfermedades	<ul style="list-style-type: none"> - Brindarles mantenimiento. - Mejoras condiciones físicas de las instalaciones. - Informar cualquier condición de riesgo.
	Fosas, Zanjas y hoyos (Trabajos en espacios confinados)	Golpes, Caídas, atrapamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de calzado en buen estado. - Inspeccionar áreas de trabajo - Señalizar áreas de riesgo
	No se realizan trabajos en altura. Sin embargo los trabajadores que operan la maquinaria podrían lesionarse al subir y bajar de esta.	Caídas y golpes	<ul style="list-style-type: none"> - Inspeccionar la Maquinaria - Buenas condiciones de gradas en la maquinaria
Asociados a las condiciones	Ausencia o malas condiciones de las	Enfermedades generales y endémicas	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de condiciones adecuadas en el transporte, lugar

FACTORES DE RIESGO	FUENTES GENERADORAS	POSIBLES CONSECUENCIAS	MEDIDAS PREVENTIVO-CORRECTIVAS
Higiénico-sanitarias	instalaciones sanitarias	(malnutrición, dengue, cólera, parásitos, paludismo y respiratorios).	para la toma de alimenticios, agua potable, servicios sanitarios. Servicios en salud, vacunación.
Derivados del ambiente y de ecosistema	Condiciones climáticas adversas, deslizamientos, sismos, inundaciones y erupciones volcánicas.	Lesiones hasta la muerte.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de emergencia. - Informar y capacitar a los trabajadores. - Seguir los procedimientos establecidos en el plan.
	Trabajar en condiciones lluviosas o en terremotos.	Lesiones de piel, caídas, golpes	<ul style="list-style-type: none"> - Usar zapatos cerrados e impermeables (botas de hule).
Exigencias derivadas de la actividad física	Posturas forzadas o incómodas, desplazamientos.	Trastornos, músculos esqueléticos, fatiga física, lesiones por esfuerzos repetitivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar transportar carga según los procedimientos establecidos.
	Levantamiento de Transporte de carga.		<ul style="list-style-type: none"> - Rotar las labores para evitar movimientos continuos y repetitivos.
			<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar las herramientas manuales para reducir daños por esfuerzos movimientos repetitivos.
			<ul style="list-style-type: none"> - Buscar alternativas mecánicas al manejo y transporte de materiales, para reducir la carga física.
Exigencias Laborales derivadas de la organización, división y contenido del trabajo	Labores pocos enriquecedoras, monotonía, jornadas prolongadas y remuneración a destajo	Estrés, depresión, irritabilidad, ansiedad, fatiga mental, ausentismo	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar pausas de descanso y el tiempo para la ingesta de alimentos. - Rotar la laboras para reducir la monotonía.
	Inexistencia o deficiencias en el sistema de gestión gerencial sobre prevención de riesgos laborales	Accidentes, enfermedades y perdida materiales y humanas.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir las políticas de prevención. - Informar sobre la presencia de riesgos. - Respetar los procedimientos de seguridad. - Colaborar en las campañas preventivas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se detallan el diseño, el enfoque, las variables de estudio, las técnicas e instrumentos y las etapas metodológicas que se utilizaron para el trabajo de investigación. Con lo anterior se buscó tener una guía que sirviera para saber de qué forma se haría la investigación, qué información era la necesaria y a qué participantes había que tomar en cuenta para profundizar los conocimientos acerca de la problemática que enfrentaba la finca Agrícola Blanca.

3.1 Congruencia Metodológica

3.1.1 Matriz Metodológica

Tabla 5: Matriz Metodológica del Proyecto

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos	
			General	Específicos
Implementación de un Plan Estratégico Organizacional y Estandarización de Procesos en la Finca Agrícola Blanca	Falta de un plan estratégico y procesos productivos bien definidos que marquen la pauta, comprometa y aumente la productividad de todos los empleados de la finca Agrícola Blanca a desarrollar sus actividades diarias.	¿Qué componentes o elementos son necesarios para implementar un plan estratégico efectivo que comprometa a los empleados a realizar sus labores diarias de la mejor manera?	Aumentar la productividad y estandarizar los procesos de actividades de cultivo mediante la implementación de un plan estratégico y homogeneización de procesos claves en la plantación de palma africana en la finca Agrícola Blanca.	1. Identificar los componentes que necesitan establecerse dentro de la finca para poder establecer un plan estratégico efectivo.
		¿Cuáles son los procesos claves que deben documentarse para estabilizar las actividades y obtener resultados eficientes en la plantación de palma africana?		2. Documentar los procesos claves de la plantación de palma africana, con el fin de estandarizarlos y que se obtengan eficientes resultados en las actividades diarias de la finca.
		¿De qué forma se puede implementar el plan estratégico y los procesos estandarizados para que sea aceptada favorablemente por los empleados?		3. Implementar el plan estratégico, así como la estandarización de procesos por medio de herramientas estratégicas que ayude a lograr la favorable aceptación y compromiso para llevarlas a cabo por parte de todos los empleados de la finca.
		¿Cómo se verá reflejada la mejora en los procesos y la actitud del personal con la estandarización de procesos?		4. Definir los indicadores que se utilizarán para dar seguimiento a la estandarización de procesos de la plantación de palma africana para todos los colaboradores de la finca Agrícola Blanca.
		¿Qué métodos se utilizarán para darle seguimiento y medición a los cultivadores en cuanto a los procesos claves estandarizados por la Finca Agrícola Blanca?		



Figura 3: Diagrama de Variables de Investigación

3.1.2 Definición Operacional de las Variables

Tabla 6: Definición Operacional de las Variables

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades / Categorías	Escala
Plan Estratégico	Con qué elementos cuenta la finca en su plan estratégico actual	Elementos actuales del plan estratégico	Número de elementos existentes: <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos - Valores - Políticas - Plan de Compensaciones 	¿Qué elementos actuales tiene el plan estratégico de la finca?	¿Tiene Misión? ¿Tiene Visión? ¿Tiene Objetivos? ¿Tiene Valores? ¿Tiene Políticas? ¿Tiene un plan de compensaciones?	N/A
		Compromiso de todo el personal de la finca	Cumplimiento de las normas existentes en la finca	¿Se cumplen las normas en cuanto a al plan estratégico de la finca?	Satisfactoria, Insatisfactoria	Si No

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades / Categorías	Escala
Estandarización de procesos claves	Cuáles son los procesos claves y de qué forma se llevan a cabo en la finca y cuáles son los resultados obtenidos	Procesos claves de cultivo	Número de procesos claves	¿Cuántos son los procesos claves con los que cuenta el proceso de cultivo?	¿Control de Maleza es un proceso clave? ¿Resiembra es un proceso clave? ¿Poda es un proceso clave? ¿Corte es un proceso clave?	Si No
		Actividades en las que varía el procedimiento de cada uno de los procesos claves	Número de actividades por cada proceso clave	¿Cuáles son las actividades que varían por cada cultivador según cada proceso clave?	1 - 3 4 - 7 7 o más	N/A
		Productividad obtenida semanalmente por los cultivadores	% de producción	¿Cuál es el porcentaje semanal de producción por cada uno de los cultivadores?	5 - 7 Toneladas 8 - 10 Toneladas 11 – 13 Toneladas 14 o más Toneladas	N/A
Seguimiento a estándares	Cómo se le da el entrenamiento y el seguimiento a las actividades de cultivo	Entrenamiento al personal nuevo	Nivel de capacitación inicial	¿Cómo se les entrena en los procesos claves de cultivo a los nuevos colaboradores?	Deficiente Intermedio Muy Bueno	N/A
		Revisión de actividades de los cultivadores	Cantidad de seguimiento semanal	¿Se le da seguimiento al cultivador en las actividades que desarrolla cotidianamente?	Ninguna 1 Vez 2 Veces	N/A

3.2 Enfoque y métodos de la investigación

El enfoque de la investigación fue el mixto, ya que se utilizaron datos cualitativos y cuantitativos para el estudio.

El enfoque que más predominó fue el cualitativo, porque se utilizó para saber cuál era la opinión de los colaboradores de la finca para saber cómo se sentían en cuanto al ambiente laboral, si los procesos utilizados para el cultivo eran ordenados o tenían una secuencia lógica, de qué manera se les entrenaba para el cultivo y si se les daba el respectivo seguimiento a las actividades que desarrollaban diariamente.

Por su parte, con el enfoque cuantitativo se buscaba mejorar y a medida de lo posible estabilizar la producción que se obtiene en los cultivos semanales de los colaboradores mediante el uso de las mejores prácticas de cultivo, es decir, estandarizar procesos para estabilizar resultados y tener una proyección semanal más certera.

El método de estudio utilizado fue el Descriptivo ya que se mencionan detalles estratégicos y estándares definidos por la empresa en cuanto a su situación actual tomando como base la información recolectada en sus datos históricos y entrevistas con todos los colaboradores de la finca.

El tipo de estudio utilizado para la investigación fue Transversal Simple ya que no se manipularon las variables ni se asignaron sujetos de manera aleatoria, al contrario, se tomó como estudio a todos los colaboradores que forman partes de la finca, tanto cultivadores como administradores y gerencia general. Las bases de estudio fueron los cuatro procesos claves para el levantamiento y revisión de los actuales componentes del plan estratégico de la finca para mejorarlos y estandarizarlos.

3.3 Diseño de la investigación



Figura 4: Diseño de la Investigación

El diseño de investigación utilizada fue el no experimental, debido a que se analizó la realidad y se observó la situación, o sea que no hubo ningún tipo de manipulación en las variables estudiadas. Esto con la intención de ver cómo era el comportamiento de cada una de ellas en los escenarios que comúnmente se desenvuelven para obtener información objetiva sin necesidad de crear situaciones o hipótesis de qué pasaría si...

“En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible

manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (Baptista, Fernández y Sampieri. 2010. p. 149).

El tipo de investigación no experimental hecho fue el transversal, ya que se llevó a cabo en un tiempo definido. En este caso, la investigación se centró en la incidencia o repercusiones que tuvieron en las personas de la finca al no contar con un plan estratégico y la estandarización de procesos en el tiempo que duró la investigación, la cual fue de diez semanas aproximadamente.

Este tiempo comprendió desde la cantidad de días que tomó la evaluación de la situación actual, definición del problema, la presentación del anteproyecto, resultados y conclusiones obtenidas y la presentación de la investigación.

Con lo anterior se buscó responder interrogantes como: ¿Qué tanto cambiará la actitud y ambiente laboral en la finca?, ¿qué tanto se pueden estandarizar los procesos?, ¿cómo se le dará seguimiento al personal?, etcétera.

3.3.1 Población y Unidad de Respuesta

Para obtener la información y dar mejor resultado a los nuevos procesos de mejora, utilizaremos el censo.

El censo es el proceso de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar o diseminar en cualquier otra forma, los datos o la información, que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de las cuales queremos obtener una muestra.

Según lo indica Arias (2011), es necesario que este proyecto pueda obtener un buen censo que logre satisfacer:

1. Enumeración Individual: Enumerar separadamente a cada individuo con sus correspondientes características. Lo importante es cubrir a todos los individuos como sujeto de enumeración.
2. Universalidad: cubrir toda la finca, incluir a las personas que estén relacionadas con el proyecto.
3. Simultaneidad: cada colaborador debe ser enumerado, tan cerca como sea posible, de un punto bien definido en el tiempo.
4. Periodicidad: levantar estos censos dentro de la finca con una cierta periodicidad con el fin de facilitar la comparación de la información obtenida.

3.4 Procedimientos de las técnicas aplicadas

- a) Recabar información mediante visitas en el espacio físico de la finca Agrícola Blanca para conocer cada uno de los procesos claves.
- b) Entrevistas a todos los cultivadores para ahondar sobre las mejores prácticas que se pueden llevar a cabo en los procesos claves que se identifiquen en el cultivo de palma africana.
- c) Aplicación y desarrollo de diagramas de Ishikawa para abordar los 2 problemas principales de la finca (falta de un plan estratégico y que no existe un estándar para cada uno de sus procesos claves).
- d) Análisis del ambiente laboral dentro de la finca, los cuales se identifican en las visitas que se realicen.

- e) Análisis de la información recabada para dar una propuesta.
- f) Recomendaciones y conclusiones sobre el tema.

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes de información primarias:

- a. La información sobre planes estratégicos y procesos que desarrollan de forma cotidiana facilitada por los colaboradores de la finca.
- b. Diagrama de Ishikawa con los cultivadores de la finca para encontrar las causas de estos problemas establecidos (la falta de un plan estratégico y estandarización de procesos)
- c. Las entrevistas al administrador y a los cultivadores de la finca.
- d. Mesas de trabajo con todo el personal de la finca para estandarizar procesos.

3.5.2 Fuentes de información secundarias:

Ejemplos de otras tesis, libros, artículos de revistas o blogs que sirvieron como referencias para ahondar en los temas y definiciones que se querían explorar.

3.5.3 Ventajas

- Las ventajas para aplicar estas metodologías es la cantidad de información con la que se cuenta disponible para hacer investigaciones amplias sobre el tema.
- La disponibilidad de la finca por medio de sus cultivadores y administrador para poder brindar información que resulte relevante para el estudio.
- El hecho de contar con asesores que aporten con su experiencia a la investigación y

redacción del documento.

3.5.4 Limitaciones

- El poco tiempo disponible para hacer el estudio, pues solo se cuenta con la duración del trimestre estudiantil.
- La escasa experiencia y conocimientos de parte de los investigadores sobre los planes estratégicos, por lo que tuvieron que invertir más tiempo para realizar la investigación y conocer sobre un tema que no era del todo de su dominio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se analizó la información recabada utilizando las técnicas de la metodología de investigación detallada en el Capítulo III, las cuales fueron levantamientos realizados en el lugar de trabajo para los procesos claves, las mesas de trabajo con cada uno de los cultivadores y administrador que componen la finca, recolección de datos históricos de demanda y elaboración de diagramas de Ishikawa para conocer todas las causas principales de los problemas encontrados. La información sirvió de ayuda para aportar una propuesta viable y óptima a la finca Agrícola Blanca para poder mejorar la estandarización de sus procesos y tener un plan estratégico bien establecido.

4.1 PLAN ESTRATÉGICO

4.1.1 Diagrama de Ishikawa: Falta de un plan estratégico

Para iniciar se presentará el diagrama de Ishikawa el cual muestra las causas que lleva consigo el no contar con un plan estratégico bien definido en la finca Agrícola Blanca obtenido mediante entrevistas con los cultivadores y administrador.

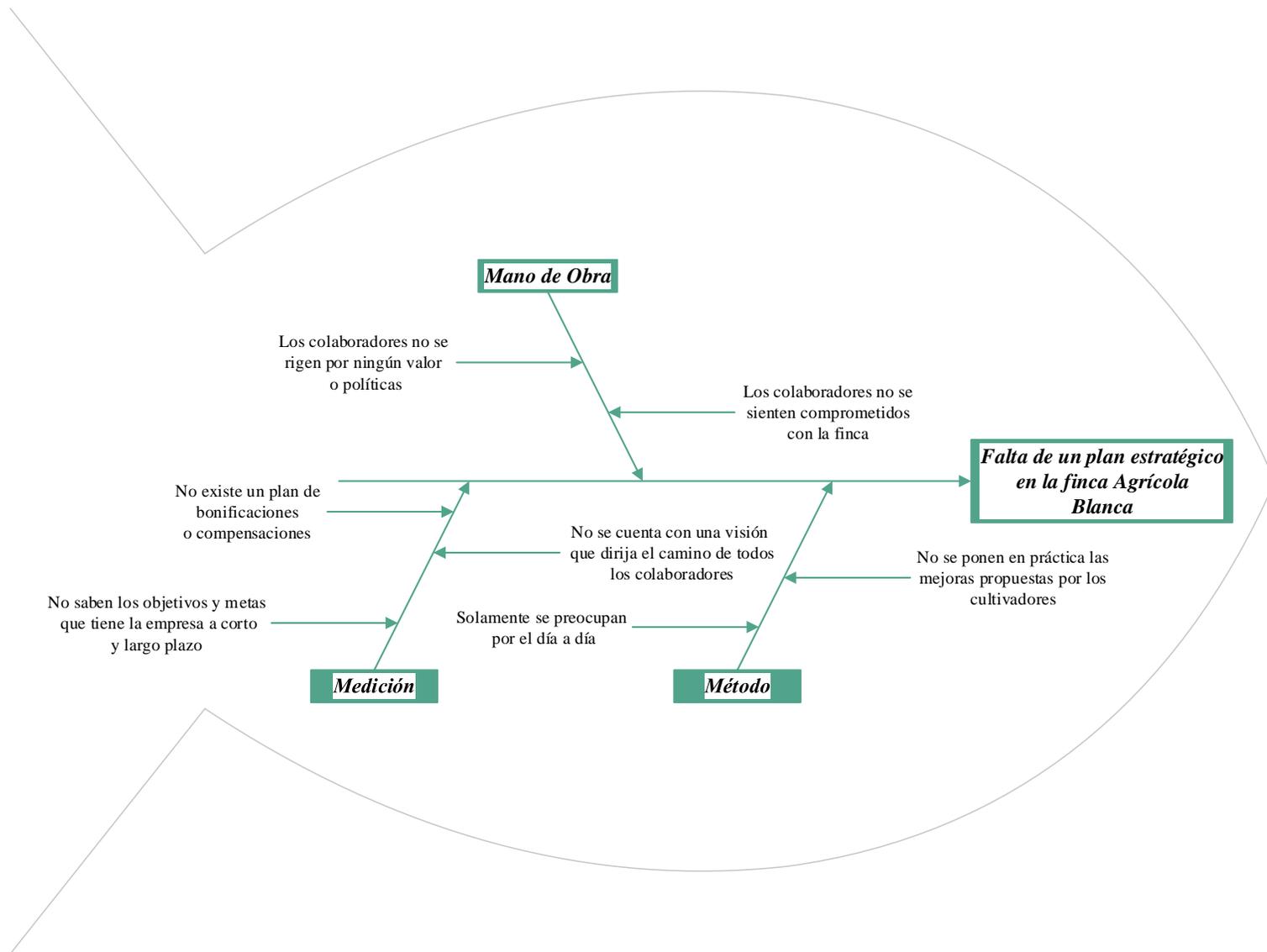


Figura 5: Diagrama de Ishikawa - Falta de un Plan Estratégico

4.1.2 Propuesta de Mejora: Plan Estratégico

El plan estratégico se logró por medio de un estudio cualitativo basado en entrevistas con los responsables de los diferentes procesos elaborar el diagnóstico actual.

La información fue trasladada a los colaboradores por medio de mesas de trabajo con el fin de que se familiarizaran con las mejoras. En las cuales se pudo debatir, reflexionar y consensuar las necesidades compartidas de los participantes.

Mediante estas mesas de trabajo se logró procesar y analizar toda la información recogida durante el proceso y así poder llegar a conclusiones satisfactorias. El resumen de este levantamiento se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 7: Metodología de Encuestas y Mesas de Trabajo

	Participantes	Cantidad de reuniones	Metodología
Entrevistas	Junta de Socios, Gerente General y Administrador.	2 reuniones de 1 hora y media cada una	La primera reunión fue para transmitir la idea de realizar plan estratégico y la segunda para recolectar toda la información e ideas que tenía cada participante con el fin de estructurar el plan estratégico con los mejores aportes obtenidos.
Mesas de Trabajo	Gerente General, Administrador y todos los Cultivadores (17 personas)	2 reuniones de 1 hora cada una	La primera reunión fue para trasladar la información recolectada por las entrevistas descritas en el ítem anterior. La segunda reunión fue para incluir

			nuevas propuestas que aportaran los cultivadores al plan estratégico.
--	--	--	---

La implementación se llevó a cabo por medio de una capacitación en la cual se incluyeron todos los cultivadores por cuadrillas y fue impartida por el administrador de la finca, el cual estuvo involucrado en la definición de cada aspecto que forma parte del plan estratégico.

4.1.2.1 Visión

Ser líderes en la plantación y comercialización de palma africana en el mercado local mediante la implementación de nuevas técnicas de producción, manejo y suministro adecuado de insumos y productos de siembra para obtener productos nutritivos beneficiosos para el consumidor, así como en la prevención y control de enfermedades y plagas.

4.1.2.2 Misión

AGRÍCOLA BLANCA S. DE R. L. es una empresa dedicada al cultivo de palma africana, con el objetivo de producir y abastecer fruta de palma africana de calidad, cubriendo las necesidades de las empresas extractoras y consumidores finales, con la utilización de la mano de obra calificada, generando la rentabilidad adecuada y siendo amigable con el ambiente.

4.1.2.3 Objetivos

a. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la finca Agrícola Blanca se han formulado para impulsar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas. Los cuales se deben obtener al término de un mediano y largo plazo como resultado de la ejecución

del plan estratégico. Dichos objetivos se detallan en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 8: Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	LÍNEA DE ACCIÓN	TIEMPO	INDICADOR
1. Aumento de la productividad a partir del uso racional de los recursos.	Dos fertilizaciones al año. Control de maleza, poda y plagas.	CORTO/MEDIANO	Estudio de Suelos. Planificación y supervisión de lotes y cuadrillas,
2. Tecnificar la finca mediante nuevas técnicas de producción.	Mejora de procesos.	MEDIANO	Incremento de la producción. Estandarización de procesos.
3. Solicitar un incremento en las líneas bancarias de crédito.	Adquisición de hectáreas nuevas para sembrar. Comprar semilla certificada para el nuevo vivero y obtener plantas de calidad.	LARGO	Estudios de factibilidad. Muestra de estudio de semilla certificada.

b. Plan Operativo Anual

Tabla 9: Plan Operativo Anual Agrícola Blanca

OBEJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	INDICADORES	CROGRAMA												RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
*Incrementar en un 8% el volumen de la producción para poder suplir la demanda semanal en 1 mes, optimizando recursos los cuales permitan obtener la calidad y	*Implementar la Estandarización de los procesos.	Auditorias Mensuales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	INGENIERO DE CAMPO	FICHAS DE AUDITORIA (Control de los procesos de los colaboradores desatacando logros y sugerencia a ser mejoradas).
*Satisfacer a los clientes con una producción optima de palma africana que cumpla con los estándares de calidad.	*Asegurarse que las palmas sean abastecidas con una nutrición balanceada que soporte un crecimiento sano vegetativo y de el	Estudios de Suelo		X	X					X	X					*Ingeniero de Campo (Supervisión de la Poda y control de maleza para la aplicación del fertilizante.) Participación de la Administración para	*Incremento del fruto. *Buen estado general de la plantación. *Controles de suelo
*Seguir innovando dentro de la labor productiva para mantenerse en el mercado, a través de la adquisición de personal	*Adecuar mejores planes de remuneración. *Entrenamiento del personal.	*Auditorias *Capacitaciones *Actividades Grupales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	*Ingeniero de Campo (Supervisión de las auditorias.) Participación de la Administración para aprobar presupuesto	*Mayor sentido de pertenencia a la empresa. *Uso adecuado de los recursos.

4.1.2.4 Valores

- *Excelencia:* Exceder las expectativas y obteniendo resultados excepcionales.
- *Servicio al Cliente:* Servir eficientemente al prójimo, la comunidad y el país.
- *Integridad:* Actuando siempre con transparencia y respetando las leyes, diciendo lo que piensa y haciendo lo que se dice.

4.1.2.5 Plan de Compensación

Cualquier tipo de control sobre la producción se obtiene principalmente de los recursos humanos con que cuenta la empresa. Las destrezas necesarias para la administración de recursos humanos requieren tres elementos principales:

1. Interés en la producción y en los trabajadores.
2. Conocimiento de la administración laboral.
3. Acción intencionada.

La efectividad de las destrezas para la administración del recurso humano requiere la fusión de estos tres componentes. El interés y la acción no pueden remplazar la falta de conocimiento. Ni tampoco puede lograrse el éxito con abundante conocimientos e interés, si falta la acción. Por supuesto que ningún administrador puede carecer por completo de estos tres elementos. En el caso de la acción intencionada, la finca la denomina como Plan de Compensación.

La finca Agrícola Blanca para administrar su mano de obra debe preocuparse por la producción y el personal. Es de mucha importancia buscar nuevos métodos para aumentar la producción y asegurar la continuidad de la empresa. Con frecuencia, el desempeño laboral

aumenta cuando los trabajadores creen que participan en la producción de un buen producto dentro de un equipo efectivo.

Considerando que la relación directa entre la productividad de los trabajadores y las ganancias de la empresa Agrícola Blanca, pretende establecer nuevos objetivos que logren alcanzar más beneficios a sus colaboradores. Por lo que crea un plan de compensación en la que el colaborador reciba una suma en sus beneficios sociales, compensación por sus servicios y las gratificaciones legales correspondientes.

Dentro del Plan de compensación se tomarán nuevas medidas en:

SEGURIDAD SOCIAL: La empresa deberá de aportar un porcentaje de la remuneración del asegurable que perciba del empleador, por concepto de seguro de salud. Es importante señalar que a nivel del régimen laboral el común, el trabajador agrario se encuentra expuesto a mayores peligros. Por lo que es de vital importancia que se encuentre bajo cobertura. Los trabajadores tendrán derecho a las prestaciones del seguro social, siempre y cuando tengan más de 6 meses consecutivos, dentro de los doce meses calendarios, para que puedan acceder a los beneficios. Dentro de la incorporación al seguro, también se tomarán en cuenta una política de seguridad.

A través de la Política de Seguridad Agrícola Blanca pretende mejorar su índice de seguridad a través de:

1) Estimular un buen clima de seguridad en el trabajo, realizando la compra de botiquines por cuadrillas con medicamentos de primeros auxilios. Así como la revisión constante del equipo de seguridad, para que este siempre este en buenas condiciones para la seguridad de los empleados. Reconociendo a los empleados con incentivos casuales, por cuidar de su equipo de trabajo. Esto permitirá que los colaboradores cuiden del equipo y por consiguiente haya una

reducción en los costos de compra de equipo por mala administración de recursos.

2) Dar entrenamientos periódicamente sobre seguridad e higiene a los empleados.

3) Evaluar los peligros y las medidas correctivas.

4) Selección cuidadosa de los empleados, incluyendo el uso de exámenes físicos antes de emplear al trabajador.

Los incentivos de seguridad ayudan a la baja cantidad de accidentes y permiten que los empleados trabajen en mejores condiciones.

PAGO DE INCENTIVOS: Estos pagos son generalmente fijados para premiar los resultados de un desempeño específico en lugar de retribuir solo el tiempo de trabajo realizado y pueden tener una gran influencia en el mejoramiento del desempeño del trabajador.

Programación de Incentivos Casuales: Esta programación de incentivos atrae a la mayoría de los colaboradores, los cuales pueden consistir en regalarles canastas básicas, ropa, víveres para sus familiares, almuerzos especiales o un bono monetario. Incluyendo dentro del premio y del cual es importante incluir, es el elogio específico por la labor que se premia o se celebra.

Dentro de estos incentivos se podrían mencionar regalos navideños para los colaboradores. Celebración del día de niños para sus hijos, reconocimientos en el día del padre y/o la madre, etc.

Para que un incentivo sea de utilidad, estos incentivos casuales deben ofrecerse a intervalos no regulares. Es decir que en la planeación del presupuesto anual se deben establecer las celebraciones y/o incentivos para que cada año sean diferentes y no cree una regla en los colaboradores, ya que perdería la novedad.

Un estímulo que se da en forma rutinaria, pronto se convierte en parte del paquete de compensación esperado y pierde su valor como estímulo. Los incentivos casuales son una forma

de comunicar a los colaboradores que sus esfuerzos han sido tomados en cuenta. Las personas se motivan cuando se les reconoce sus puntos buenos en forma positiva.

Considerando que en Agrícola Blanca son varias cuadrillas se elogiaran en grupo para tratar de evitar que haya envidias y molestias dentro de los empleados creando así distancia social.

Agrícola Blanca dentro del plan de Incentivos Casuales dejará estipulado dos celebraciones fijas en el año laboral:

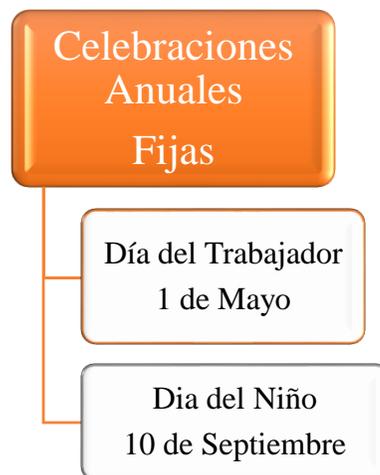


Figura 6: Celebraciones Anuales Fijas

Programación de Incentivos Estructurados: Estos ayudan a dirigir y canalizar los esfuerzos de los colaboradores. Este incentivo consiste en pagar por producción y no por obra y hora para cosechar. Actualmente la empresa realiza el pago por obra diaria.

Este programa de incentivo hace sentirse a los empleados parte de un equipo. Con esto los empleados podrían adquirir mayor remuneración con menos horas de trabajo, aunque les costara un esfuerzo mayor para lograrlo.

Agrícola Blanca basó la preferencia del pago en base a la producción en los trabajadores de sus cuadrillas por las siguientes razones:

1. Para dar un pago más justo.
2. Aumentar el ritmo de trabajo en la jornada laboral, y así eliminar las jornadas largas en el pago por hora. Con esto la producción tendrá mayor calidad y eficiencia.

Cuando los Incentivos Estructurados se encuentran bien diseñados se protege tanto el empleador como el colaborador y dan excelentes resultados.

Dentro de los beneficios de este incentivo Agrícola Blanca pretende obtener:

- Relacionar el pago al rendimiento.
- Gratificación al final de las temporadas.
- Calidad en la producción.
- Gratificación por reducción de costos de producción. (No habrá pago por excedente de empleados por pago por obra).
- Permitir que los empleados se retiren temprano, pagando la jornada completa, cuando hayan cumplido con la cosecha.
- Mejorar las comunicaciones.

Con el pago de incentivos Agrícola Blanca tiene el potencial de aumentar la productividad del trabajador con un plan adecuadamente diseñado y mantenido. Por lo que la empresa todos los años establecerá presentarle a sus empleados su plan de incentivo para alcanzar el éxito, por medio de las normas claras a sus colaboradores con el fin de que tengan los objetivos definidos.

ESCENARIO 1: Pago por obra diaria

Tabla 10: Cuadrilla de Corte pagando por día

Colaborador	Toneladas	Costo	Día	Total
A	9.92	200.00	6	1200.00
B	13.61	200.00	6	1200.00
C	19.6	200.00	6	1200.00
D	13.04	200.00	6	1200.00
E	15.83	200.00	6	1200.00
F	15.52	200.00	6	1200.00

Total	77.6
-------	------

Total	7200.00
-------	---------

En esta tabla se muestran los costos pagados por día, este costo, esta tabulado según el salario mínimo del sector. La Finca Agrícola Blanca ofrece a sus coladores pagarles por día la cantidad de Lps.200.00.

En este pago la empresa no toma en cuenta la cantidad de toneladas que pueda cortar el colaborador ya que el pago lo efectúa según los días que se presenten a trabajar a la empresa. Esta forma de pago es la más común en el sector de la finca, en donde se les paga por días trabajados y no por desempeño de actividades, ni valoración de cantidades de producción efectuadas.

ESCENARIO 2: Pago por producción

Tabla 11: Cuadrilla de Corte pagando por obra

Colaborador	Toneladas	Costo/Ton	Total
A	20	110.00	2200
B	20	110.00	2200
C	20	110.00	2200
D	20	110.00	2200
E	20	110.00	2200
F	20	110.00	2200

Total	120
-------	-----

13200

En las tablas de los escenarios 1 y 2 se puede observar que al implementar el incentivo estructurado pagando por producción, la producción aumenta trasladándose en un beneficio directo tanto para la empresa como para el colaborador.

La diferencia entre la producción por obra y por día por cuadrilla por semana se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12: Beneficio Directo en el pago de producción

Concepto	Tonelada
OBRA	120
DIA	77.6

Beneficio Empresa	Pago por Venta de Fruta	Total
Diferencia 42.4	3,500.00	148,400.00

Los ingresos para la empresa incrementan al pagar por producción hay una diferencia positiva estimada de 42 toneladas por cuadrilla semanalmente lo que se traduce una ganancia para la empresa de 148,400.00 Lempiras por cuadrilla por semana aproximadamente.

La finca Agrícola Blanca al implementar este nuevo pago por incentivo estructurado garantiza a sus colaboradores que obtendrán mayores beneficios. Dejando establecido que este pago por decisión variable en función a la producción se realizará en las plantaciones de la finca donde la producción es considerada madura, es decir que tiene más de 10 años de haber sido plantada. Ya que en esta etapa la producción es estable y no sufre tantos bajos y altos en los picos de producción.

4.2 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

4.2.1 Diagrama de Ishikawa: Falta de Estandarización de Procesos

Para iniciar se presentará el diagrama de Ishikawa el cual muestra las causas que lleva consigo el no contar con una correcta estandarización de procesos en la finca Agrícola Blanca.

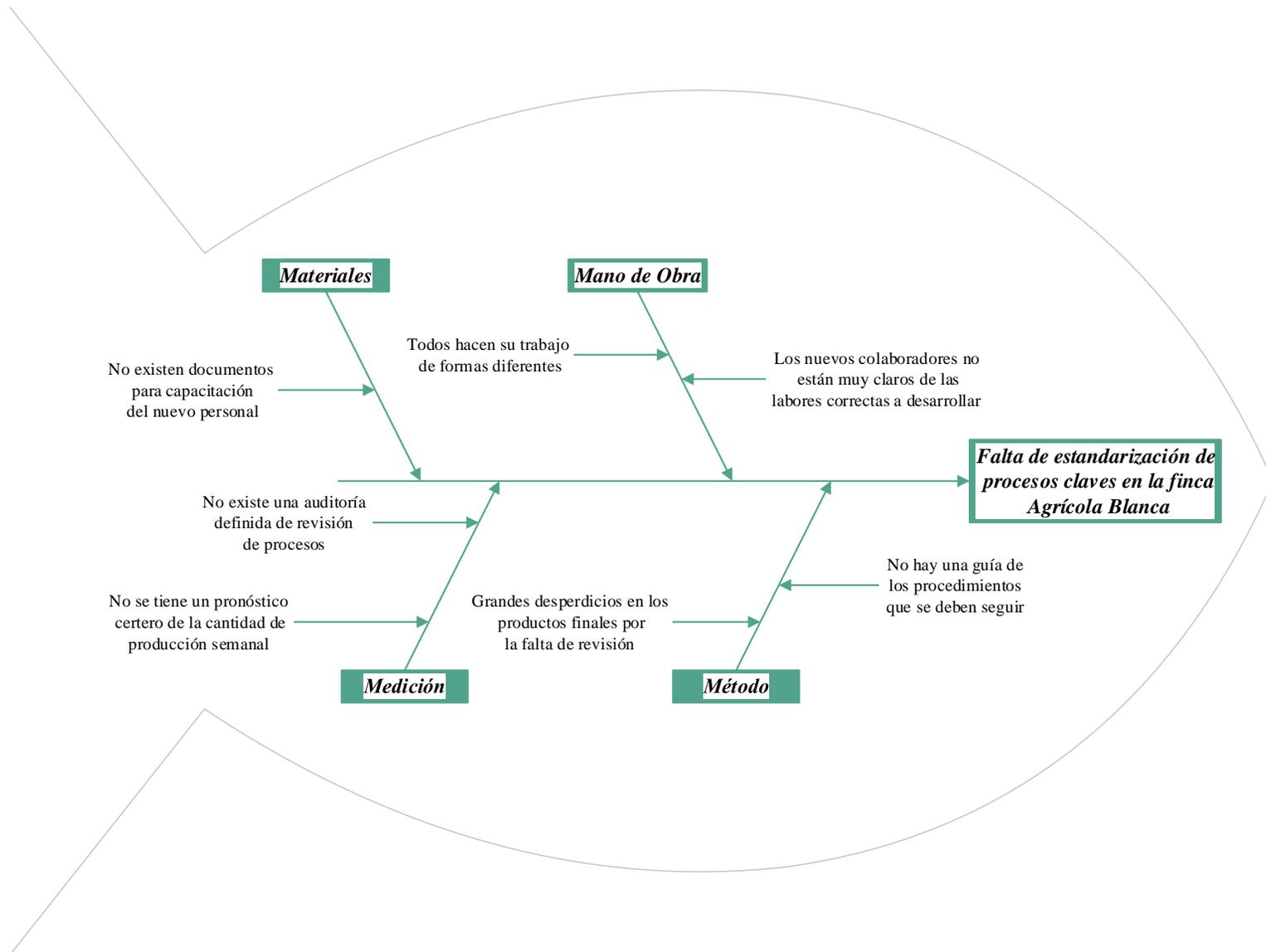


Figura 7: Diagrama de Ishikawa - Falta de Estandarización de Procesos

4.2.2. Propuesta de Mejora: Estandarización de Procesos

Para lograr la correcta documentación de estos procesos se tomó en cuenta la opinión de cada uno de los cultivadores y las mejores prácticas que se realizan para llevar a cabo de forma óptima cada uno de los procesos claves y las consideraciones necesarias a revisar para las auditorías de dichos procesos.

El entrenamiento de estos procesos claves se llevó a cabo para todos los cultivadores, con el fin de reforzar sus labores y que tuvieran en cuenta las actividades que serán evaluadas posteriormente en las auditorías que tendrán lugar semanalmente durante el primer mes con una nota de aprobación del 80%. Cuando se logre la completa estandarización de procesos (notas mayores de 90%) se empezarán a realizar las auditorías de forma mensual hasta que surjan cambios significativos en los procesos que indiquen que el proceso de documentación deba iniciarse nuevamente (mejora continua de procesos).

4.2.2.1 Proceso de Control de Maleza

Objetivo

Establecer los lineamientos que aseguren el cumplimiento del procedimiento a seguir para el control de maleza en la finca Agrícola Blanca cumpliendo con las normas establecidas por la misma.

Alcance

Este procedimiento comprende el control de maleza de la palma africana, desde que se revisa el documento del control de mantenimiento hasta la realización y registro del control de maleza que se llevó a cabo.

Periodicidad

Este proceso se lleva a cabo variando el número de ciclos de 6-10 veces por año, dependiendo de la agresividad de las malezas y las condiciones climáticas.

Tabla 13: Proceso de Control de Maleza

No	Actividad	Responsable	Especificaciones
1	Revisa documento de control de maleza	Cultivador	Revisa que el historial de control de maleza que se ha realizado para considerar el tipo de control y si es necesario realizarlo en ese momento según la periodicidad del mismo.
2	Prepara maquinaria a utilizar	Cultivador	El cultivador procede a la preparación de la maquinaria necesaria para efectuar la chapia. Se necesita una chapeadora de levante la cual se conecta al tractor.
3	Revisa el nivel de maleza de los lotes	Cultivador	Se revisan los lotes según el nivel de maleza para determinar el radio que debe realizarse el control de maleza.
4	¿Tiene alto nivel de maleza?	Cultivador	Si: Continúa con el paso #5 No: Continúa con el paso #6
5	Realiza control a un radio de 2.5 metros	Cultivador	Deja el área del comal completamente limpio, libre de malezas, los ciclos se realizan dependiendo el tipo de maleza.
6	Realiza control a un radio de 1 metro	Cultivador	Este control de malezas se hace con machete, teniendo cuidado de conservar plantas hospederas de insectos benéficos.
7	Tractor pasa recogiendo los desechos	Transportista	El tractor pasa por en medio de las palmas, recorriendo las calles de cosecha.
8	Registra el control de maleza realizado	Cultivador	Registra el control de maleza realizado indicando el tipo, fecha y nombre de la persona que realizó dicha actividad.

Fin Procedimiento

El diagrama de flujo de proceso y la hoja de auditoría para el control de maleza se encuentran descritos en los *Anexos 2 y 3* del presente documento. En la Tabla 14, que se presenta a continuación, se muestra un ejemplo de los resultados obtenidos en las auditorías para el proceso de control de maleza.

Tabla 14: Ejemplo de Auditoría Control de Maleza

Auditoría en el Proceso de Control de Maleza					
Nombre: Rolando Chavez			Fecha: 08/12/2017		
Encargado de Auditar: Fernando Aguiluz					
#	Parámetros de Revisión	Ponderación	Prueba 1 ¿Cumplió?	Prueba 2 ¿Cumplió?	Prueba 3 ¿Cumplió?
1	¿Revisó el control de maleza desde el inicio?	15%	15	15	15
2	¿Preparó correctamente la maquinaria a utilizar?	15%	15	15	15
3	¿Revisó correctamente el nivel de maleza?	15%	15	15	15
4	¿Se realizó el control de maleza en el radio adecuado?	20%	10	10	20
5	¿Recolectó debidamente los desechos?	20%	20	20	15
6	¿Documentó las actividades realizadas en el registro de control de maleza?	15%	15	15	15
Total por Observación			90	90	95
TOTAL			91.67		
OBSERVACIONES: En general el proceso lo realiza de forma adecuada, solamente hay que reforzar el radio en el que se debe realizar el corte de maleza					
COMPROMISO: Revisar correctamente que el control de maleza se realizó correctamente según el nivel de maleza					
<i>Elaboración: Noviembre 2017</i>					

4.2.2.2 Proceso de Corte

Objetivo

Establecer los lineamientos que aseguren el cumplimiento del procedimiento a seguir para el corte de palma africana en la finca Agrícola Blanca cumpliendo con las normas establecidas por la misma.

Alcance

Este procedimiento comprende el corte de la palma africana, desde que se revisa y selecciona el área donde se realizará el corte, se recoge la fruta suelta hasta que se alza y se transportan los racimos de desecho.

Periodicidad

La periodicidad de cosecha, está asociada con la edad de la palma, con el material genético utilizado y con las condiciones climáticas de la región. En general, los ciclos oscilan entre 7 y 12 días en palmas jóvenes y entre 9 y 15 días en plantas adultas. En épocas lluviosas, los ciclos son más frecuentes que en épocas secas.

Tabla 15: Proceso de Corte

No	Actividad	Responsable	Especificaciones
1	Escoge el área determinada a cortar	Cultivador	Se escoge el área a cortar de acuerdo con el ciclo que está próximo a cortar.
2	¿Mide menos de 4 metros de altura?	Cultivador	Si: Continúa con el paso #3 No: Continúa con el paso #4
3	Utiliza podón o cincel	Cultivador	Es para plantas jóvenes menores de tres años, esta herramienta permite cortar únicamente el racimo sin dañar las hojas, a la vez que el tubo largo evita accidentes por

			espinadas.
4	Utiliza hoz afilada	Cultivador	Ya que permite un corte preciso a un ángulo aproximado de 45 grados.
5	Inicia recorrido dentro de la cosecha	Cultivador	Este recorrido lo realiza en forma de zigzag
6	Visualización de las palmas con racimos óptimos	Cultivador	Identifica los siembros que no tengan golpes y que tengan la madurez necesaria.
7	Realiza corte	Cultivador	El corte se efectúa en forma de zigzag para que al momento de regresar en sentido contrario se pueda recorrer el lote.
8	Alza racimo y transporta	Cultivador	Se alza el racimo sin maltratarlo y posteriormente se transporta al lugar de acopio del lote.
9	Recolección de fruta suelta	Cuadrilla de Pepiteros	Al momento de cortar y en la caída, el racimo sufre un golpe físico, el cual es recogido tratando de que estén libres de hierbas, palos, rocas o sedimentos.
10	Transporta fruta suelta	Cuadrilla de Pepiteros	Se llevan al camión donde se acomodan y se trasladan hacia la planta extractora donde se venderá el fruto.
Fin Procedimiento			

El diagrama de flujo de proceso y la hoja de auditoría para el corte se encuentran descritos en los *Anexos 4 y 5* del presente documento. En la Tabla 16, que se presenta a continuación, se muestra un ejemplo de los resultados obtenidos en las auditorías para el proceso de corte.

Tabla 16: Ejemplo de Auditoría de Corte

Auditoría en el Proceso de Corte					
Nombre: Jefry Salinas				Fecha: 09/12/2017	
Encargado de Auditar: Fernando Aguiluz					
#	Parámetros de Revisión	Ponderación	Prueba 1 ¿Cumplió?	Prueba 2 ¿Cumplió?	Prueba 3 ¿Cumplió?
1	¿Consideró la altura del área a cortar?	10%	10	10	10
2	¿Utilizó la herramienta necesaria para realizar el proceso de corte?	15%	15	15	15
3	¿Revisó correctamente las palmas con racimos óptimos?	15%	10	15	15
4	¿Realizó debidamente el proceso de corte?	20%	20	10	20
5	¿Transportó todos los desperdicios?	15%	15	15	15
6	¿Realizó el proceso de fruta suelta sin la incorporación de algún desecho?	15%	15	15	15
7	¿Transportó los frutos sueltos?	10%	10	10	10
Total por Observación			95	90	100
TOTAL			95		
OBSERVACIONES: Realiza correctamente las mejores prácticas					
COMPROMISO: Seguir realizando el mismo procedimiento en la ejecución de actividades para el corte de palma					
<i>Elaboración: Noviembre 2017</i>					

4.2.2.3 Proceso de Resiembra

Objetivo

Establecer los lineamientos que aseguren el cumplimiento del procedimiento a seguir para la resiembra de palma africana en la finca Agrícola Blanca cumpliendo con las normas establecidas por la misma.

Alcance

Este procedimiento comprende la resiembra de la palma africana, desde que se visualizan los lotes e identifican las palmas dañadas hasta que se ingresan las actividades realizadas en el documento de control de resiembra.

Periodicidad

Las palmas plantadas en campo deben ser observadas periódicamente y aquellas que presenten algún desarrollo anormal o simplemente mueran, serán reemplazadas por plantas que para este fin se mantienen en vivero. Se estima que para esta fase un valor normal de reemplazo es el 5% del material sembrado.

Tabla 17: Proceso de Resiembra

No	Actividad	Responsable	Especificaciones
1	Visualiza lotes	Cultivador	Realiza recorrido desde el inicio del lote asignado por cuadrilla.
2	Identifica palmas dañadas	Cultivador	Las palmas pueden estar dañadas ya sea por mala siembra o plagas.
3	Realiza corte completo de planta	Cultivador	Con una motosierra corta completamente la planta, tratando de que el corte sea el pegado al suelo.
4	Procede al corte de palma	Cultivador	Como medida de precaución se realiza un trampeo, que consiste en guindar de la palma un balde con piñas y un producto para combatir la plaga.
5	Realiza quema de planta dañada	Cultivador	Procede a la quema de la planta dañada para erradicar la plaga por completo.
6	Siembra nuevo producto	Cultivador	Siembra al centro de las dos palmas una nueva palma que completara el lote.

7	Ingresa a control de resiembra	Cultivador	Registra el proceso realizado en el control de resiembra indicando la actividad, fecha y cultivador que lo llevó a cabo.
Fin Procedimiento			

El diagrama de flujo de proceso y la hoja de auditoría para la resiembra se encuentran descritos en los *Anexos 6 y 7* del presente documento. En la Tabla 18, que se presenta a continuación, se muestra un ejemplo de los resultados obtenidos en las auditorías para el proceso de resiembra.

Tabla 18: Ejemplo de Auditoría de Resiembra

Auditoría en el Proceso de Resiembra					
Nombre: Luis Zúniga			Fecha: 09/12/2017		
Encargado de Auditar: Fernando Aguiluz					
#	Parámetros de Revisión	Ponderación	Prueba 1 ¿Cumplió?	Prueba 2 ¿Cumplió?	Prueba 3 ¿Cumplió?
1	¿Visualizó correctamente el lote?	15%	15	15	15
2	¿Identificó todas las palmas dañadas?	15%	15	5	10
3	¿Realizó completamente el corte de la palma dañada?	15%	10	10	10
4	¿Quemó el desecho que se produjo del corte?	20%	20	20	20
5	¿Sembró nuevo producto en el lugar exacto donde produjo el corte?	20%	15	20	20
6	¿Documentó las actividades realizadas en el registro de resiembra?	15%	15	15	15
Total por Observación			90	85	90
TOTAL			88.33		
OBSERVACIONES: Falta una revisión más detallada de la palma dañada para poder seguir adecuadamente con los siguientes pasos					
COMPROMISO: Revisar correctamente las palmas dañadas, realizar el trabajo con rapidez pero calidad					
<i>Elaboración: Noviembre 2017</i>					

4.2.2.4 Proceso de Poda

Objetivo

Establecer los lineamientos que aseguren el cumplimiento del procedimiento a seguir para la poda de racimos de palma africana en la finca Agrícola Blanca cumpliendo con las normas establecidas por la misma.

Alcance

Este procedimiento comprende la poda de racimos de palma africana, desde que se revisan las coronillas de palmas hasta que se trasladan los desechos producto de la poda de racimos.

Periodicidad

Se efectúa en ciclos de 12 meses y en caso de crecimiento excesivo se puede llegar a ciclos de 9 y hasta de 6 meses.

Tabla 19: Proceso de Poda

No	Actividad	Responsable	Especificaciones
1	Revisa coronillas de las palmas	Cultivador	Revisa si la coronilla de las palmas tiene una altura aproximada de un metro del nivel del suelo.
2	Reconoce hojas dañinas	Cultivador	Reconoce las hojas que no están sosteniendo frutos y que le roban nutrientes a la planta.
3	Corta las hojas dañinas	Cultivador	En esta poda se deben cortar las hojas no funcionales o sea hojas secas y amarillentas, tratando de dejar dos espirales de hojas debajo del racimo más viejo ya desarrollado.

4	Apila las hojas cortadas	Cultivador	Después de cortar la hoja esta se apila en el espacio entre cada planta de forma ordenada para que no dificulte los demás procesos.
5	Traslada los desechos	Cultivador	Recolecta todo el desecho producto de la poda y se lleva hasta el lugar destinado a desperdicios.
Fin Procedimiento			

El diagrama de flujo de proceso y la hoja de auditoría para la poda se encuentran descritos en los *Anexos 8 y 9* del presente documento. En la Tabla 20, que se presenta a continuación, se muestra un ejemplo de los resultados obtenidos en las auditorías para el proceso de poda.

Tabla 20: Ejemplo de Auditoría de Poda

Auditoría en el Proceso de Poda					
Nombre: Carlos Rodriguez			Fecha: 08/12/2017		
Encargado de Auditar: Fernando Aguiluz					
#	Parámetros de Revisión	Ponderación	Prueba 1 ¿Cumplió?	Prueba 2 ¿Cumplió?	Prueba 3 ¿Cumplió?
1	¿Revisó la altura de las coronillas de la palma?	20%	20	20	20
2	¿Reconoció todas las hojas dañinas?	25%	20	25	25
3	¿Realizó el corte de forma correcta en las hojas dañadas?	20%	10	10	10
4	¿Apiló todos los desechos de las hojas dañadas?	20%	20	10	20
6	¿Trasladó todos los desechos y llevó al lugar de desperdicios?	15%	15	15	15
Total por Observación			85	80	90
TOTAL			85		
OBSERVACIONES: Los primeros pasos los lleva a cabo eficientemente pero se tiene que reforzar el proceso de corte de hojas dañadas ya que no elimina todas las hojas					
COMPROMISO: Enfocarse más en el corte de hojas dañadas teniendo el cuidado de eliminarlas todas					
<i>Elaboración: Noviembre 2017</i>					

Tal y como se muestran en todas las hojas de auditorías que se realizaron los cultivadores aprobaron con notas mayores a 80%, esto puede retribuirse a que acaban de ser entrenados, por lo que se debe seguir con la planificación propuesta de auditorías semanales para asegurarse que el personal sigue cumpliendo con todas las actividades que se le entrenaron en base a los procesos estandarizados.

4.3 RESULTADOS DE PRODUCCIÓN

En la sección 2.1.2.4 del presente documento se colocaron los resultados históricos de la producción semanal de las 3 cuadrillas de la Finca Agrícola Blanca, los cuales serán utilizados para realizar la debida comparación de los resultados obtenidos durante la primera semana de implementación del plan estratégico y estandarización de procesos. Esta comparación de resultados se obtuvo por medio de las auditorías realizadas a cada uno de los cultivadores en el desarrollo de los procesos claves y el resultado total de la producción obtenida. Dichos datos se presenta a continuación junto a la meta establecida por cuadrilla por parte de la gerencia de la finca para cumplir con la demanda semanal en temporada alta de 100 toneladas:

Meta semanal de producción:

$$\text{Meta semanal producción} = \frac{100 \text{ toneladas/semana}}{6 \text{ cultivadores de corte}} = 16.66 \approx 17 \text{ toneladas/semana}$$

Tabla 21: Comparación de Resultados de Cuadrilla de Corte

Nombre del Colaborador	Total, de (Corte) obtenida (Tonelada/Semana)	Total, de (Corte) obtenida (Tonelada/Semana)	Meta Establecida
	Antes	Después	
A	9.91	15.3	17 Toneladas persona /semana
B	13.61	16.9	
C	19.6	18.6	
D	13.04	17.6	
E	15.83	16.2	
F	15.52	17.1	
TOTAL	87.51	101.7	

Tabla 22: Comparación de Resultados Cuadrilla de Fruta Suelta

Nombre del Colaborador	Total, de (Corte Fruta Suelta obtenida) (Tonelada/Semana)	Total, de (Corte Fruta Suelta obtenida) (Tonelada/Semana)
	Antes	Después
A	2.3	1.8
B	1.9	0.87
C	1.7	1.5
D	2.1	0.98
E	1.6	1.0

Meta Establecida
Máximo 1 Tonelada persona /semana

Tabla 23: Comparación de Resultados Cuadrilla de Poda

Nombre del Colaborador	Total, de Poda (plantas/Semana)	Total, de Poda (plantas/Semana)
	Antes	Después
A	49	42
B	52	46
C	48	39
D	44	41
E	55	45
F	52	41

Meta Establecida
39 - 43 Plantas persona /semana

La meta establecida para la cuadrilla de fruta suelta y de poda es con el fin de disminuir el desperdicio total que pueda generar el cultivo y corte de la palma africana. La fruta suelta desprendida después del corte de racimos depende de los ciclos de cosecha, manejo de las herramientas usadas para el corte y/o experiencia del operario. Por lo que como empresa la meta es que este disminuya para producir una mayor eficiencia en la plantación.

El resumen de los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24: Resumen de Resultados

<i>Resultados Producción</i>				
<i>Detalle</i>	<i>Producción promedio por cultivador</i>		<i>Cumplimiento de meta establecida</i>	
Cuadrilla de Corte	16.95		50%	
Cuadrilla de Fruta Suelta	1.23		60%	
Cuadrilla de Poda	42.33		66%	
Aumento Total de la Producción (Cuadrilla de Corte)	16%			
<i>Resultados Auditorías de Procesos Claves</i>				
	<i>Control de Maleza</i>	<i>Corte</i>	<i>Resiembra</i>	<i>Poda</i>
% de cultivadores que aprobaron las auditorías	100%			
Nota Mínima	82	87.5	81.55	82.33
Nota Máxima	91.67	95	88.33	85
Hallazgos	Los resultados fueron satisfactorios ya que todos los cultivadores aprobaron su auditoría. La actitud fue muy buena ya que consideran que se les evalúa en base a lo entrenado además de que pueden ver la nota obtenida y se les brinda la debida retroalimentación en cuanto a los parámetros que deben mejorar.			

Para la cuadrilla de corte aumentó el total de la producción en un 16% aun cuando solamente el 50% de los cultivadores llegaron o sobrepasaron la meta de corte de 17 Toneladas semanales. Para la cuadrilla de fruta suelta se cumplió la meta en un 60%, pero los otros cultivadores están cerca de llegar a cumplirla. Por último, para la cuadrilla de poda se cumplió la meta en un 66%.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la estandarización de procesos y auditorías en la cual todos los cultivadores aprobaron con calificaciones mayores a 80%, la producción aumentó en un 16%, se tuvieron resultados satisfactorios en los procesos de fruta suelta y poda en más de un 60%, se pueden definir como viables cada uno de los aportes definidos a lo largo de todo este documento, los cuales dependen de sus administradores, cultivadores y gerencia general para ser sustentables y buscar siempre la mejora continua tanto en la estandarización de sus procesos como en los planes estratégicos que desarrollen para el incentivo de sus cultivadores.

En cuanto al plan estratégico tomando como base las 5 fuerzas de Porter se obtuvieron los siguientes resultados:

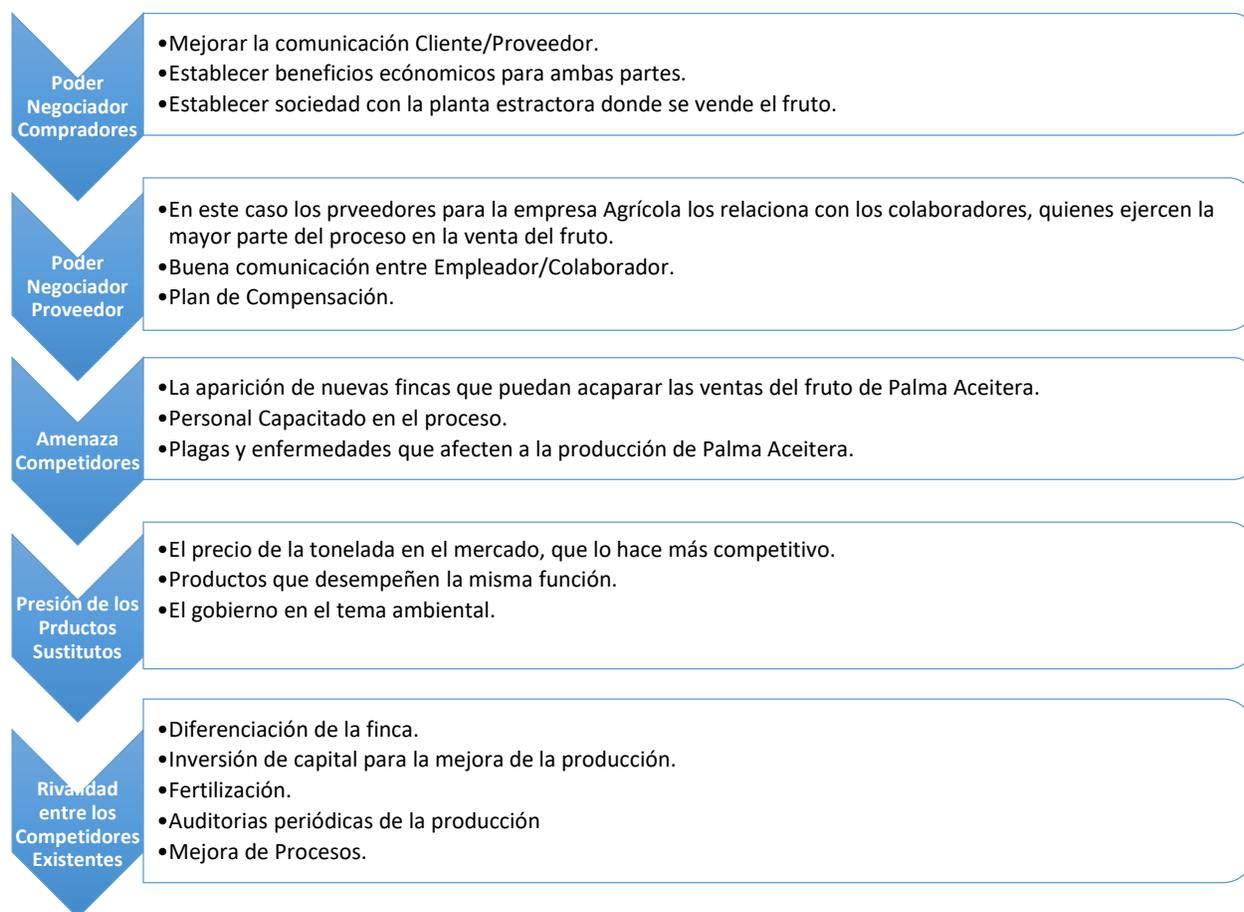


Figura 8: Resultados de Implementar las 5 Fuerzas de Porter

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se identificaron y establecieron los componentes que son necesarios para implementar un plan estratégico eficaz en la Finca Agrícola Blanca dentro de los cuales se destacan: Visión, Misión, Objetivos, Valores y Plan de Compensación.
- Se documentaron los procesos claves que forman parte de las actividades diarias de los cultivadores de la finca tomando en cuenta las mejores prácticas que se deben utilizar para llevarlas a cabo obtenidas por medio de levantamientos con todos los cultivadores.

- c) Implementación del Plan Estratégico y Estandarización de Procesos por medio de útiles herramientas como ser: Mesas de Trabajo, Entrevistas, Capacitaciones y Entrenamientos, en las cuales se logró el compromiso y aceptación de los colaboradores pues se les incluyó en todo el proceso de planeación, ejecución e implementación.
- d) Se definieron las nuevas metas de productividad que tendrán los cultivadores por cuadrilla, siendo para la de corte 17 toneladas por persona/semana, para la de fruta suelta es de máximo 1 tonelada por persona/semana y para la cuadrilla de poda está en un rango de 39 a 43 plantas por persona/semana. Al igual que se definieron metas para las auditorías por procesos claves en las cuales la nota mínima de aprobación es de 80%.
- e) Aumentó la productividad de todos los cultivadores en las diferentes cuadrillas como reflejo de la estandarización y las auditorías realizadas, en las cuales la productividad incrementó en un 16%.

5.2 Recomendaciones

- a) Utilizar las mesas de trabajo como una herramienta de identificación de problemas y propuestas para soluciones en toda la finca, por medio del involucramiento de todos los cultivadores de la finca tanto para el plan estratégico como para los procesos claves.
- b) Seguir con el ciclo de mejora continua dentro de sus procesos, es decir, que cada vez que se identifique una oportunidad de mejora en los diferentes procesos claves, estos se documenten y posteriormente se capacite al personal.
- c) Aplicar las auditorías periódicamente en la finca para que se tenga el debido control

de los resultados obtenidos por los cultivadores y para supervisar que todos llevan a cabo sus labores diarias utilizando las mejores prácticas ya estandarizadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arjonilla, S., & Medina, J. (2011). *La gestión de los sistemas de información en la empresa*. (3era. Ed.). España: Editorial Pirámide.
- Chase, Jacobs & Aquilano. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros*. Duodécima Edición. México: Mc Graw Hill Educación.
- Casas N. (s.f.). *Administración: Teoría de las Restricciones o Cuellos de Botella*. Revista MM.
- Davis, Keith. Newstrom, John. (1990). *El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. México.
- Heizer J. & Render B. (2009). *Principios de la Administración de Operaciones*. Séptima Edición. México: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, Pilar. (2010). *Metodología de Investigación*. (5ta. Ed.). México: Interamericana Editores, SA de CV.
- Kotler, Philipp. (1988). "Marketing Management: Analysis Planning and Control". Editorial Prentice Hall.
- Pernalete, D. y López, M.G. (2010). "*Business Process Management (BPM) y IMS – Learning Design (IMS LD) para modelar (...) En: Memorias Universidad 2008*". Cuba: Editorial Universitaria. Fecha de acceso: 18 de Febrero, 2017. Disponible en: ProQuest ebrary.
- Project Management Institute. (2017). *Metodología de Implementación de Planes Estratégicos*. Disponible en:

<https://americalatina.pmi.org/latam/aboutus/whatispmi.aspx>

- Porter Michael. (1982). “Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. Editorial Continental. México.
- Porter Michael. (1982). “Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. Editorial Continental. Reimpresión 2003.
- Porter Michael. (1985). Ventaja Competitiva. Estados Unidos: Executive Educación.
- Rocha C., Rogelio. (1999). “Estrategia Competitiva para empresas”. Editorial Trillas. Reimpresión 1990.
- Smith, Howard & Fingar, Peter. (2003). Business Process Management (BPM): The Third. USA: Meghan-Kiffer Press.
- Soto, Carlos. (2009). *Teorías sobre el mejoramiento continuo Kaizen*. Disponible en: <http://cadenadesuministroscomolina.blogspot.com/2012/03/teorias-sobre-el-mejoramiento-continuo.html>
- Sullivan, Arthur. Steven M. Sheffrin. (2003). “Economics: Principles in action”. Editorial Pearson Prentice Hall.

ANEXOS

1. Artículos por los que se rige la Finca

Trabajadores agrícolas, ganaderos y forestales

- Artículo 191

Trabajo agrícola es el conjunto de operaciones que se hacen en el campo, por razón de cultivo u obras de transformación o bonificación territorial, o en la ganadería y aprovechamiento forestal.

- Artículo 192

Patrono agricultor es la persona natural o jurídica que se dedica por cuenta propia al cultivo de las tierras de su propiedad, o ajenas, en calidad de arrendatario, usufructuario, etc., sea que dirija la explotación personalmente o por medio de representantes o administradores.

- Artículo 193

Trabajadores agropecuarios son los que realizan en una empresa agrícola o ganadera los trabajos propios y habituales de ésta.

La definición anterior no comprende a los administradores, mandadores, contadores ni a los demás trabajadores intelectuales que pertenezcan al personal administrativo de la empresa.

- Artículo 194

El trabajo de los obreros agrícolas se regirá por las normas generales de los contratos individuales de trabajo, en lo que no sean incompatibles con las labores agrícolas y con las

disposiciones del presente Capítulo.

Cuando en el trabajo agrícola no se estipula unidad de tiempo, no estará sujeto a horario, sino que será determinado por la naturaleza de la labor, las condiciones de la región o por la costumbre.

- Artículo 195

Las empresas agrícolas, ganaderas o forestales, que ocupen permanentemente más de diez (10) trabajadores, están obligadas a suministrarles alojamiento adecuado, a destinar un local para asistencia de enfermos y a proveerles de los medicamentos o medios terapéuticos de urgencia.

- Artículo 196

Las empresas agrícolas, ganaderas o forestales están obligadas a adoptar las medidas profilácticas tendientes a erradicar las enfermedades tropicales.

- Artículo 197

Los Ministerios de Trabajo y Previsión Social y de Salud Pública y Asistencia Social dictarán las medidas conducentes para el cumplimiento de los dos artículos anteriores.

- Artículo 198

Las empresas agrícolas, ganaderas o forestales en donde hubiere veinte (20) o más niños de edad escolar, hijos de sus trabajadores, tienen la obligación de suministrar local apropiado para establecer una escuela.

- Artículo 199

Todo trabajo agrícola o ganadero desempeñado por mujeres o menores de edad con anuencia del patrono da el carácter a aquellas o a éstos de trabajadores agrícolas, aunque a dicho trabajo se le atribuya la calidad de coadyuvante o complementario de las labores que ejecute el trabajador agrícola jefe de la familia en consecuencia, esos trabajadores agrícolas se consideran vinculados al expresado patrono por un contrato de trabajo.

- Artículo 200

El pago del salario deberá hacerse en período de tiempo que no excedan de una (1) semana.

- Artículo 201

Se prohíbe al peón de campo construir y hacer plantaciones en los terrenos de la finca, sin el permiso del patrono.

- Artículo 202

En el período de cosecha, cuando amenacen peligros o daños de consideración, los trabajadores prestarán sus servicios aún en días de descanso y en horas suplementarias, percibiendo sus salarios con los recargos de ley.

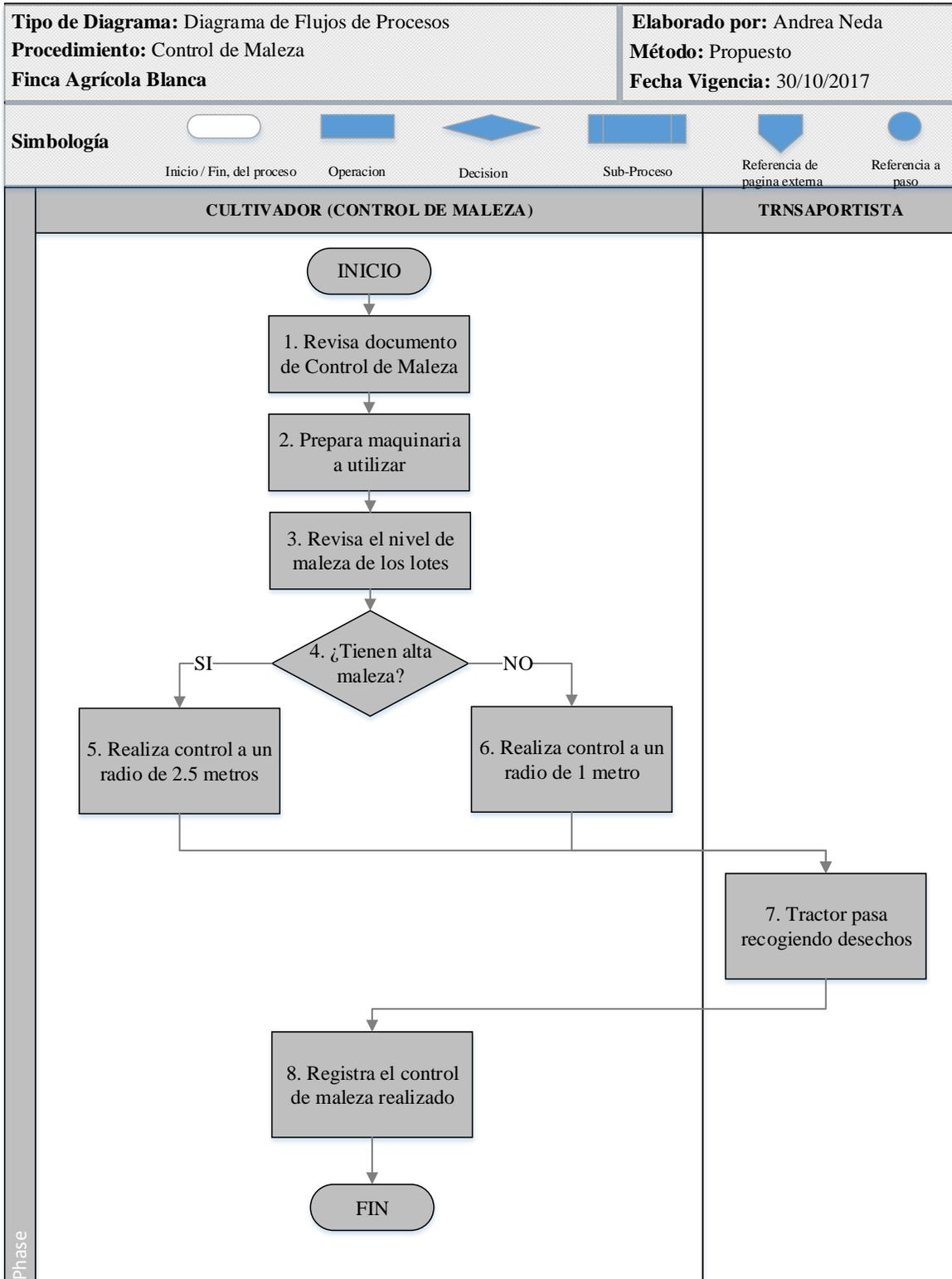
- Artículo 203

Cuando el trabajo se realice por unidades de obra generalmente llamadas "tareas", el Inspector de Trabajo podrá reducirlas al límite razonable si hubiere motivo.

- Artículo 204

En cuanto a la duración de la jornada de trabajo, descansos obligatorios, vacaciones, salarios, obligaciones y derechos de los patronos y trabajadores, se aplicarán las disposiciones generales.

2. Diagrama de Flujo del Proceso de Control de Maleza

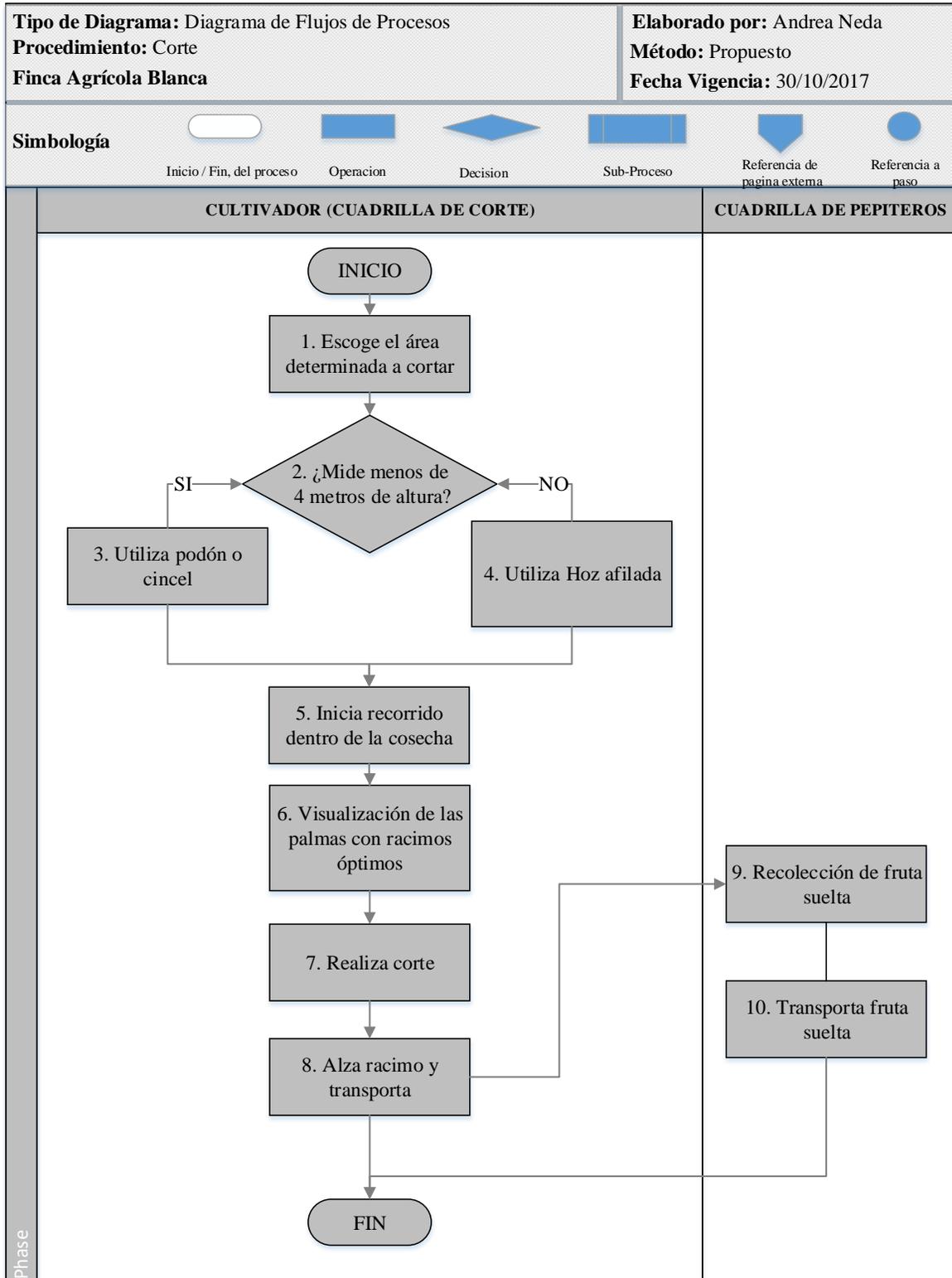


3. Formato de Auditoría del Proceso de Control de Maleza

Auditoría en el Proceso de Control de Maleza					
Nombre:			Fecha:		
Encargado de Auditar:					
#	Parámetros de Revisión	Ponderación	Prueba 1 ¿Cumplió?	Prueba 2 ¿Cumplió?	Prueba 3 ¿Cumplió?
1	¿Revisó el control de maleza desde el inicio?	15%			
2	¿Preparó correctamente la maquinaria a utilizar?	15%			
3	¿Revisó correctamente el nivel de maleza?	15%			
4	¿Se realizó el control de maleza en el redío adecuado?	20%			
5	¿Recolectó debidamente los desechos?	20%			
6	¿Documentó las actividades realizadas en el registro de control de maleza?	15%			
Total por Observación			0	0	0
TOTAL			0		
OBSERVACIONES:					
COMPROMISO:					

Elaboración: Noviembre 2017

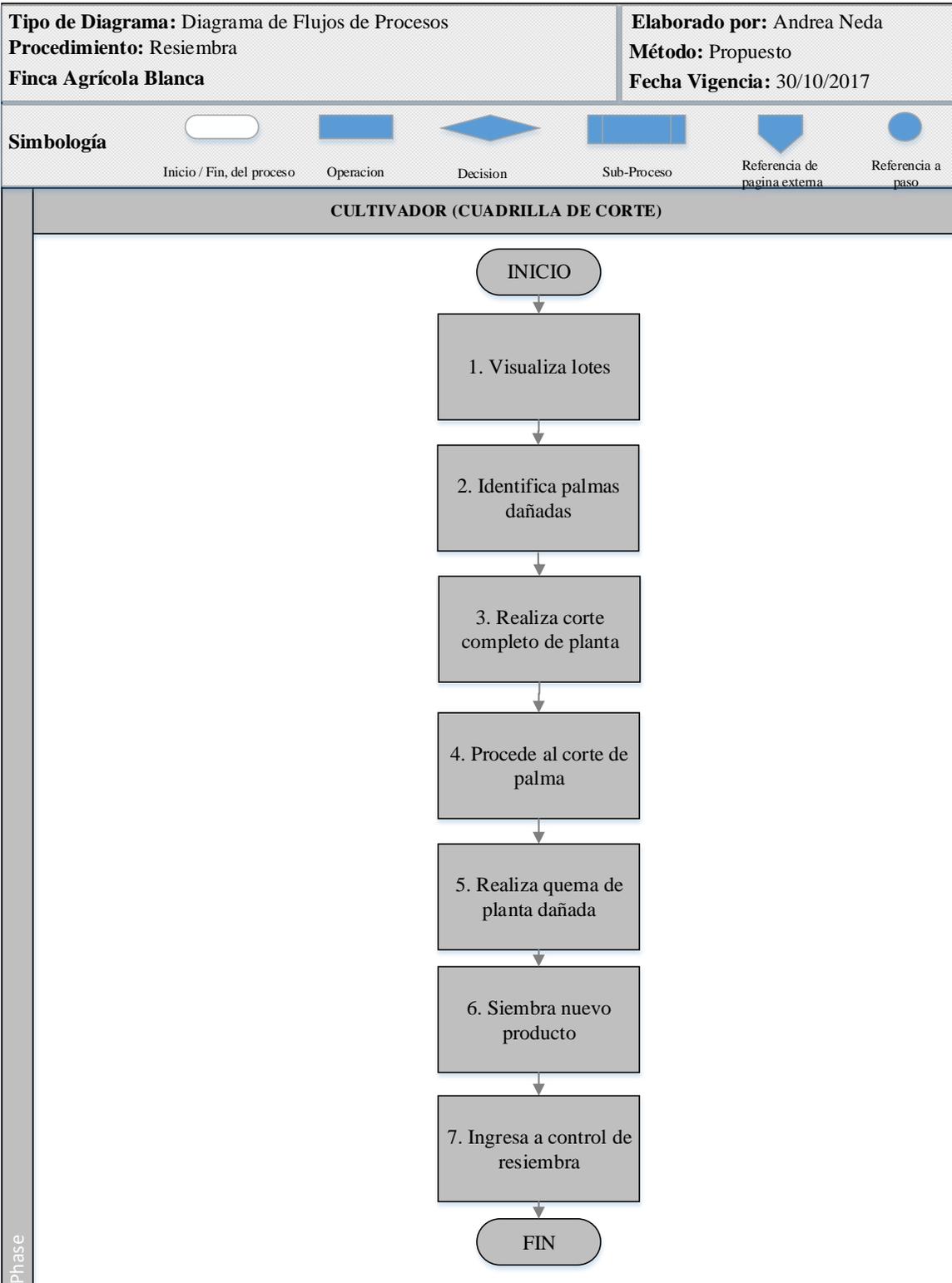
4. Diagrama de Flujo del Proceso de Corte



5. Formato de Auditoría del Proceso de Corte

Auditoría en el Proceso de Corte					
Nombre:			Fecha:		
Encargado de Auditar:					
#	Parámetros de Revisión	Ponderación	Prueba 1 ¿Cumplió?	Prueba 2 ¿Cumplió?	Prueba 3 ¿Cumplió?
1	¿Consideró la altura del área a cortar?	10%			
2	¿Utilizó la herramienta necesaria para realizar el proceso de corte?	15%			
3	¿Revisó correctamente las palmas con racimos óptimos?	15%			
4	¿Realizó debidamente el proceso de corte?	20%			
5	¿Transportó todos los desperdicios?	15%			
6	¿Realizó el proceso de fruta suelta sin la incorporación de algún desecho?	15%			
7	¿Transportó los frutos sueltos?	10%			
			Total por Observación	0	0
			TOTAL	0	
OBSERVACIONES:					
COMPROMISO:					
<i>Elaboración: Noviembre 2017</i>					

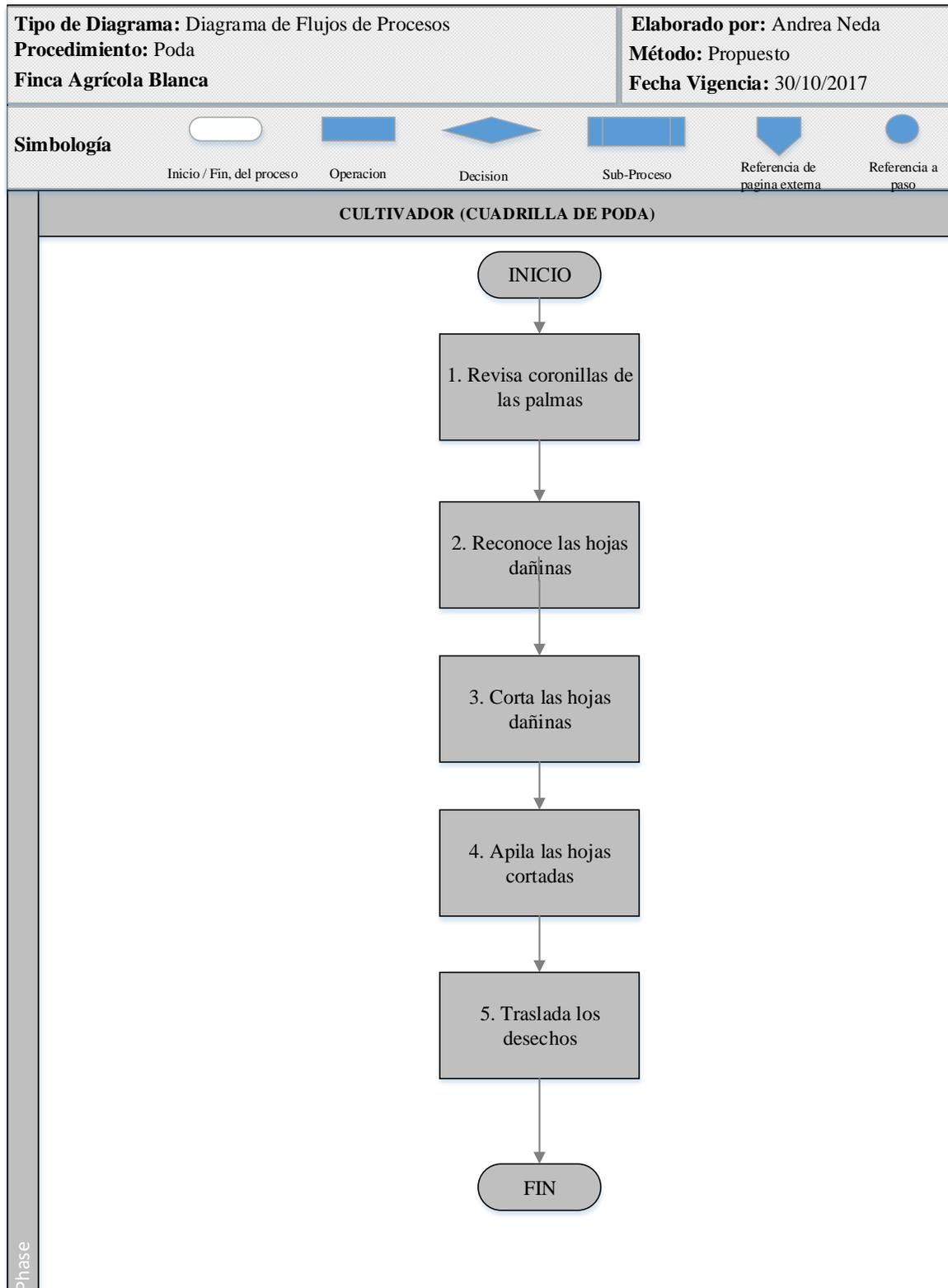
6. Diagrama de Flujo del Proceso de Resiembra



7. Formato de Auditoría del Proceso de Resiembra

Auditoría en el Proceso de Resiembra					
Nombre:			Fecha:		
Encargado de Auditar:					
#	Parámetros de Revisión	Ponderación	Prueba 1 ¿Cumplió?	Prueba 2 ¿Cumplió?	Prueba 3 ¿Cumplió?
1	¿Visualizó correctamente el lote?	15%			
2	¿Identificó todas las palmas dañadas?	15%			
3	¿Realizó completamente el corte de la palma dañada?	15%			
4	¿Quemó el desecho que se produjo del corte?	20%			
5	¿Sembró nuevo producto en el lugar exacto donde produjo el corte?	20%			
6	¿Documentó las actividades realizadas en el registro de resiembra?	15%			
Total por Observación			0	0	0
TOTAL			0		
OBSERVACIONES:					
COMPROMISO:					
<i>Elaboración: Noviembre 2017</i>					

8. Diagrama de Flujo del Proceso de Poda



9. Formato de Auditoría del Proceso de Poda

Auditoría en el Proceso de Poda					
Nombre:			Fecha:		
Encargado de Auditar:					
#	Parámetros de Revisión	Ponderación	Prueba 1 ¿Cumplió?	Prueba 2 ¿Cumplió?	Prueba 3 ¿Cumplió?
1	¿Revisó la altura de las coronillas de la palma?	20%			
2	¿Reconoció todas las hojas dañinas?	25%			
3	¿Realizó el corte de forma correcta en las hojas dañadas?	20%			
4	¿Apiló todos los desechos de las hojas dañadas?	20%			
6	¿Trasladó todos los desechos y llevó al lugar de desperdicios?	15%			
		Total por Observación	0	0	0
		TOTAL	0		
OBSERVACIONES:					
COMPROMISO:					
<i>Elaboración: Noviembre 2017</i>					

10. Regulación de Seguridad e Higiene por el IHSS

La Gaceta		REPUBLICA DE HONDURAS - TEGUCIGALPA, M. D. C., 29 DE JUNIO DEL 2005		Sección A. Acuerdos y Leyes N.º 30,735	
	IHSS Instituto Hondureño de Seguridad Social ACUERDO No. 003-JD-2005	TITULO I DEL CAMPO DE APLICACIÓN			
		CAPITULO I DEL CAMPO Y LA FORMA DE APLICACIÓN			
<p>LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO HONDUREÑO DE SEGURIDAD SOCIAL,</p> <p>CONSIDERANDO: QUE SE ESTABLECE EL INSTITUTO HONDUREÑO DE SEGURIDAD SOCIAL, COMO UNA INSTITUCIÓN DE DERECHO PUBLICO, QUE REALIZARÁ LOS FINES QUE LA LEY DETERMINE Y DENTRO DE LOS ALCANCES QUE LA MISMA Y SUS REGLAMENTOS SEÑALEN.</p> <p>CONSIDERANDO: QUE EL ACTUAL REGLAMENTO DE APLICACIÓN, NO REGULA LAS NUEVAS DISPOSICIONES CONTENIDAS EN EL DECRETO 80-2001 QUE REFIERE LA REFORMA DE LA LEY DEL IHSS.</p> <p>CONSIDERANDO: QUE DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 102 DE LA LEY DEL SEGURO SOCIAL, EL INSTITUTO DICTARÁ LOS REGLAMENTOS QUE SEAN NECESARIOS PARA LA MÁS CORRECTA Y JUSTA APLICACIÓN DE LA LEY.</p> <p>CONSIDERANDO: QUE LA LEY DEL SEGURO SOCIAL SEÑALA QUE CORRESPONDE A LA JUNTA DIRECTIVA APROBAR LOS REGLAMENTOS Y SUS REFORMAS.</p> <p>CONSIDERANDO: QUE EN SESIÓN EXTRAORDINARIA 2356-2005, MEDIANTE RESOLUCIÓN No. 001-16-02-2005, LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO HONDUREÑO DE SEGURIDAD SOCIAL, APROBÓ EL REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DEL INSTITUTO HONDUREÑO DE SEGURIDAD SOCIAL.</p> <p>POR TANTO:</p> <p>EN USO DE LAS ATRIBUCIONES DE QUE ESTÁ INVESTIDA;</p> <p style="text-align: center;">ACUERDA:</p> <p>EMITIR EL SIGUIENTE:</p> <p style="text-align: center;">REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DEL SEGURO SOCIAL</p>		<p>ARTICULO 1. El régimen del Seguro Social se implantará en forma gradual y progresiva, tanto en lo referente a los riesgos cubiertos como a las zonas geográficas y a las categorías de trabajadores protegidos.</p> <p>ARTICULO 2. El presente Reglamento regula la aplicación de la Ley del Seguro Social para la cobertura de las siguientes contingencias: Enfermedad, accidente común, maternidad, accidente de trabajo, enfermedad profesional, invalidez, vejez y muerte. La contingencia de cesantía involuntaria a que se refiere el Artículo 2 de la Ley, quedará sujeto a la emisión de los reglamentos pertinentes, como asimismo, todas las demás contingencias que afecten la capacidad de trabajo.</p> <p>ARTICULO 3. La Junta Directiva del Instituto busque los mecanismos y procesos para determinar el campo de aplicación del Seguro Social, y los extenderá o modificará mediante acuerdos que para su vigencia deben ser aprobados mediante resolución de la Junta Directiva y publicado en el Diario Oficial la Gaceta.</p>		CAPITULO II DE LAS DEFINICIONES	
		<p>ARTICULO 4. Para los efectos de la aplicación del presente Reglamento, se entenderá:</p> <ol style="list-style-type: none">1) La Ley: La Ley del Seguro Social;2) El Instituto o el IHSS: El Instituto Hondureño de Seguridad Social;3) Patrono: Persona natural o jurídica, particular o de Derecho Público, que utiliza los servicios de uno o más trabajadores en virtud de un contrato o relación de trabajo;4) Contratista: Se consideran verdaderos empleadores de sus trabajadores y no representante ni simples intermediarios, las personas que contratan la ejecución de una o varias obras o labores en beneficio ajeno por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos para realizarlas con sus propios medios y con libertad técnica y directiva pero el beneficiario de trabajo, dueño de la obra o base industrial, a menos			

que se trate de labores extrañas a la actividad normal de su empresa o negocio, será solidariamente con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derechos los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso y para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores y contratista pagará a sus trabajadores, los mismos salarios, prestaciones e indemnizaciones que para beneficio del trabajo a sus trabajadores en sus labores, obras o negocio.

- 5) **Subcontratista:** Personas que ejecuta un trabajo por subcontrato. A los efectos del Instituto tienen las mismas obligaciones que el contratista;
- 6) **Representantes de los empleadores:** Tendrán el carácter de representantes de los empleadores y, en tal concepto, obligan a éstos en sus relaciones con los demás trabajadores, los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco y, en general, las personas que en nombre de otro ejerzan funciones de dirección o de administración, así como los intermediarios, esto es, toda persona natural o jurídica, de Derecho Público o Privado, que contrata en nombre propio los servicios de uno o más trabajadores para que ejecuten algún trabajo en beneficio de un patrono;
- 7) **Trabajador:** Toda persona natural que preste a otra u otras, natural o jurídica servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, mediante el pago de una remuneración y en virtud de un contrato o relación de trabajo.
- 8) **Trabajador permanente:** Aquel que tiene una relación de trabajo por tiempo indeterminado;
- 9) **Trabajador eventual, ocasional, temporal o por tiempo determinado:** Aquel que tiene una relación de trabajo para obra o tiempo determinado según los términos del Código de Trabajo;
- 10) **Trabajadores a domicilio:** Son los que elaboran artículos, mercancías o bienes en su hogar u otros sitios elegidos libremente por ellos, sin la vigilancia o la dirección inmediata del patrono o del representante de éste;
- 11) **Servicio doméstico:** Es el que se presta mediante remuneración a una persona que no persigue fines de lucro y que sólo se propone aprovechar, en su casa de habitación, los servicios continuos del

trabajador para sí misma o su familia, sea que el trabajador se albergue en la morada del patrono o fuera de ella;

- 12) **Trabajadores domésticos:** Son los que se dedican en forma habitual y continua a labores de aseo, asistencia y demás propias de un hogar;
- 13) **Trabajadores agropecuarios:** Son los que realizan en una empresa agrícola, ganadera, forestal o agroforestal los trabajos propios y habituales de ésta. La definición anterior no comprende a los administradores, mandadores, contadores ni a los demás trabajadores intelectuales que formen parte del personal administrativo de la empresa;
- 14) **Salario, jornal o sueldo:** La retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud de un contrato o relación de trabajo vigente y del que forman parte, además de la remuneración fija u ordinaria, todo lo que recibe el trabajador, funcionario o empleado público en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas, comisiones o participación en las utilidades;
- 15) **Salario Base Mensual de Referencia:** Salario que corresponde a la remuneración máxima para la determinación de los beneficios de los Regímenes de Enfermedad Maternidad e Invalidez, Vejez y Muerte;
- 16) **Agentes retenedores:** Los patronos, por el deber que tienen de retener las cuotas obrero-patronales del seguro social y de hacer efectivo su pago al Instituto;
- 17) **Cuotas o cuotas obrero-patronales:** Las aportaciones que de conformidad con la Ley le deben hacer al Instituto los patronos, los trabajadores y demás sujetos obligados conforme la Ley;
- 18) **Carnés de identificación:** El medio magnético, digital, electrónico, óptico, magneto-óptico, impreso o de cualquier otra naturaleza, emitido y entregado por el Instituto para identificar a los empleadores y a los funcionarios y empleados del IHSS;

- 19) **Carnés de afiliación:** El medio magnético, digital, electrónico, óptico, magneto-óptico, impreso o de cualquier otra naturaleza, emitido y entregado por el Instituto para identificar a los derechohabientes;
- 20) **Población Asegurada:** El total de las personas que han adquirido derecho a prestaciones en los diferentes Regímenes. Comprende los asegurados activos y sus beneficiarios y los asegurados de empleadores morosos
- 21) **Derechohabiente:** El asegurado, el pensionado y los beneficiarios de ambos que, en los términos de la Ley, tengan vigente su derecho a recibir las prestaciones debidas por el Instituto;
- 22) **Asegurado activo:** Las personas naturales que formen parte del seguro social obligatorio o del régimen especial y de afiliación progresiva, que se encuentren inscritos al Instituto;
- 23) **Asegurado activo cotizante:** Las personas naturales que formen parte del seguro social obligatorio o del régimen especial y de afiliación progresiva, que se encuentren inscritos y cotizando al Instituto;
- 24) **Asegurado pasivo:** Las personas naturales que formen parte del régimen obligatorio o del especial y de afiliación progresiva, que se encuentren inscritos y cuyos empleadores estén morosos con el Instituto;
- 25) **Beneficiarios:** Las personas designadas como tales por el asegurado y quienes según la Ley pueden recibir ciertos beneficios en virtud de los derechos generados por el asegurado cotizante;
- 26) **Enfermedad Común:** Cualquier estado patológico que no se considere de origen profesional;
- 27) **Enfermedad Profesional:** Alteración de salud, nosológicamente bien definida, producida por la acción directa y obligada del trabajo o las condiciones en que éste se ejecuta, en trabajadores que se expongan a factores etiológicos constantes presentes en determinadas profesiones u oficios, bajo las circunstancias previstas en la ley nacional vigente a través del Código del Trabajo. En los casos en que una enfermedad no figure en la Tabla de Enfermedades profesionales establecida en el Código del Trabajo, pero se demuestre, por el IHSS la relación de causalidad con los factores de riesgo presentes en el trabajo, será reconocida como Enfermedad Profesional, conforme lo establecido en el presente Reglamento;
- 28) **Accidente Común:** Cualquier accidente que no tenga su origen en el trabajo y aquellos que queden exceptuados de serlo por no cumplir las condiciones establecidas en la Ley y el presente reglamento;
- 29) **Accidente de Trabajo:** Suceso, evento o acontecimiento imprevisto y repentino relacionado causalmente con la actividad laboral, que ocasiona, de manera temporal o permanente, lesiones corporales, trastornos funcionales y/o muerte inmediata o posterior del trabajador. Se considera de igual manera como Accidente de Trabajo el que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horario de trabajo y el que se produzca durante el trayecto y horario habituales del trabajador desde su residencia al lugar de trabajo y viceversa;
- 30) **Gerencia de Riesgos Profesionales:** Es un conjunto de estructuras, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y asistir a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y accidentes que pueden ocurrir con ocasión o como consecuencia del trabajo que desempeñan;
- 31) **Riesgo Profesional:** Son los ocasionados a los trabajadores por la exposición a los factores de riesgo en los ambientes laborales. Los riesgos profesionales son los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales;
- 32) **Subsidio:** Es el beneficio, en especie o en dinero, que un asegurado activo cotizante percibe en forma temporal por concepto de enfermedad común, accidente común, maternidad, enfermedad profesional o accidente de trabajo;
- 33) **Pensión:** Es el beneficio, en especie o en dinero, que un asegurado que haya adquirido derechos, percibe en forma periódica temporal o vitalicia por motivo de disminución o pérdida de la capacidad de trabajo como consecuencia de los riesgos cubiertos por el seguro;
- 34) **Pensionado:** El asegurado que por resolución del Instituto tiene otorgada una pensión por cualquier causa legal;