

Propuesta de manual para el proceso de producción de café
De la empresa Lusitania Coffe Company S.A.S, Colombia

Diana Marcela Tosse Barco

Wilton Caicedo Vargas

Asesor

Gerson García

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Tecnología en Logística Industrial

2023

Nota de aceptación

Firma del director del jurado

Firma jurado

Firma jurado

Santiago de Cali ____ de 2023

Resumen

El propósito de la propuesta del manual para el proceso de producción de café permite la aplicación de una de las herramientas del sistema de control interno de la organización LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S, que busca la estandarización de las actividades, brindando información clara y detallada de las responsabilidades, en cada etapa por cada uno de los colaboradores que intervienen en el proceso, sirviendo al mismo tiempo de soporte tanto, para el personal nuevo como antiguo; al igual el manual estipula parte de la planeación estratégica de la empresa, políticas, normas, métodos de la producción del café con el ánimo de conservar la promesa de cara al cliente en cuanto a calidad, aroma, cuerpo y acidez, que representa al café del valle del Cauca, contemplando de manera holística las ocho etapas productivas del café en LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S (plantación, cosecha, procesamiento, curado, cata del café, tueste, molido, preparación).

Palabras clave: Producción, proceso, procedimiento, personal, manual.

Abstract

The purpose of the proposal of the manual for the coffee production process allows the application of one of the tools of the internal control system of the organization LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S, which seeks the standardization of activities, providing clear and detailed information on the responsibilities, at each stage for each of the collaborators involved in the process, serving at the same time as support for both new and old personnel; Likewise, the manual stipulates part of the strategic planning of the company, policies, standards, methods of coffee production with the aim of preserving the promise to the customer in terms of quality, aroma, body and acidity, which coffee represents. of the Cauca valley, contemplating in a holistic way the eight productive stages of coffee in LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S (planting, harvesting, processing, curing, coffee tasting, roasting, grinding, preparation).

Keywords: Production, process, procedure, personnel, manual.

Tabla de contenido

Introducción	10
Descripción del problema	12
Justificación	13
Objetivos	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Marco referencial	17
Marco teórico	17
Cadena de valor.....	17
Fuerzas de Porter.....	19
Diagrama de flujo	20
Manual de procesos y procedimientos	21
Marco conceptual.....	24
Marco legal	30
Metodología	42
Tipo de estudio.....	42
Método de investigación	42
Fuentes para la recolección de la información.....	42
Tratamiento de la información.....	44
Presentación de la información.....	44
Cronograma.....	45
Presupuesto	46
Trabajo de campo.....	47

Diagnóstico de la empresa	47
Plan de trabajo siembra	61
Plan de trabajo cosecha.....	63
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Referencia	68

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Normas Legales Más Relevantes</i>	31
Tabla 2 <i>Cronograma Diagrama de Grantt</i>	45
Tabla 3 <i>Presupuesto Proyecto de Investigación</i>	46
Tabla 4 <i>Ficha Técnica y Tipología Empresarial</i>	47
Tabla 5 <i>Análisis Cadena de Valor</i>	50

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Cadena de Valor</i>	18
Figura 2 <i>Las Fuerzas de Porter</i>	19
Figura 3 <i>Diagrama de Flujo</i>	20
Figura 4 <i>Manual de Procesos y Procedimientos</i>	21
Figura 5 <i>Estructura Organizacional Empresa Lusitania Coffe Company S.A.S</i>	48
Figura 6 <i>Diagrama de Flujo del Proceso de Producción de Café Lusitania.</i>	59

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Entrevista al Gerente de la organización Lusitania</i>	70
Apéndice B <i>Encuesta realizada a colaboradores de la empresa Lusitania</i>	77

Introducción

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización.

A su vez, las empresas han utilizado diversas herramientas que permiten que los empleados contribuyan al proceso de mejora continua. En este contexto, a partir del diseño de un manual de procesos y procedimientos, herramienta que permite mantener y mejorar la prestación de servicios y el control del estado según su misión, aprovechando el conocimiento y la implicación de los funcionarios de la organización.

Un manual de procesos y procedimientos es un documento que contiene de forma metódica, los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones de un área administrativa. No existe una uniformidad en el contenido, tampoco existe un patrón ni una forma maestra para su preparación. Es por esto, que las empresas que toman la decisión de su diseño e implementación deben ser muy cuidadosas y realizar la mejor selección metodológica en su elaboración para así contar con un manual acorde a sus necesidades y que represente otro activo que permita dar valor agregado al fin de la organización.

Para (Vivanco, 2017), los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente

En este sentido, un manual de procesos y procedimientos correctamente elaborado puede ser un valioso instrumento administrativo de la empresa. Lo anterior, se puede comprobar si se considera que, aun siendo unos simples puntos de referencia, el manual de procesos y procedimiento vienen a ser la ruta operativa de todo el aparato organizacional; es decir, es la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

Es también claro, que este tipo de manual puede generar problemas a la organización y producir serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones si se elabora en forma deficiente, si no se tiene los recursos para producirlo y estarlo actualizando, si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad, si se limita a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes y si se sintetizan demasiados pierden su utilidad, pero si abundan en detalles puede volverse complicados.

En este orden de ideas, el fin del manual de procesos de LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S se encuentra arraigada con la estandarización de los procesos y procedimientos que permiten alcanzar los objetivos de la empresa, toda vez que, determina los niveles de responsabilidad de las personas que trabajan allí, se facilita el seguimiento de estos, así como el control y la organización en cada una de las actividades que deben ser ejecutadas para la adecuada atención al cliente y la oferta de productos de calidad.

Descripción del problema

Lusitania Coffe Company S.A.S es una organización con un objeto social que la enmarca en la producción de café que busca proyectarse a más mercados internaciones, ya que actualmente solo realiza exportaciones a tres países, pero no cuenta con la estandarización e información clara y detallada en cada una de las actividades y las responsabilidades de los colaboradores, lo que ha generado, retrasos en la entrega de los pedidos a los clientes y en variaciones en la calidad del café (aroma, cuerpo y acidez), al igual que desperdicios de materia prima, procesos inadecuados y el aumento de riesgos laborales en la organización.

Lo que ha venido aumentando las quejas e inconformismo de los clientes con que cuenta la empresa, reduciendo la cantidad de pedidos mensuales por la falta de capacidad productiva y de la calidad del producto, esta tendencia en declive de las proyecciones de ventas de la organización, preocupa por la reducción en las utilidades y la posible pérdida de clientes; con la propuesta del manual para el proceso de producción de café, permite la aplicación de una de las herramientas del sistema de control interno a la organización LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S, que busca la estandarización de las actividades y brindar información clara y detallada de las responsabilidades, en cada etapa por cada uno de los colaboradores que intervienen en el proceso, al igual que dar a conocer la planeación estratégica, métodos de la producción del café, con el ánimo de conservar la promesa de cara al cliente en cuanto a calidad.

Justificación

El manual de procesos y procedimientos es una respuesta a la necesidad que tiene la organización LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S en mejorar sus procesos y ampliar el negocio continuando como exportadora, pero llegando a más países, y ser modelo a seguir de PYMES cafeteras. Para ello se propone el manual de procesos de producción, el cual ayudará al direccionamiento de los empleados y de la misma entidad, de igual manera permitirá identificar, implementar y revisar las actividades a realizar en cada una de las áreas y los procesos que se requieren para la elaboración del producto final.

Al realizar la propuesta de dicho manual se pretende obtener una mejora en las áreas de producción, secuencia en los procesos para obtener al final una continuidad en la calidad del producto, pretendiendo tener un crecimiento en la producción que permita la exportación de este .Con la propuesta del manual se pretende ingresar información clara, sencilla y concreta de los procesos adecuados en cada una de las áreas, de esta forma lograr orientar a cada uno de los empleados y a su vez a una toma de decisiones asertiva.

Este proyecto se realizará de la mano del propietario de LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S, pues es el más interesado en una mejora continua, además cuenta con el conocimiento de cada uno de los procesos que se realizan en esta entidad.

Justificación teórica

Desde un enfoque teórico, el presente proyecto se realizará con el fin de elaborar un manual de procesos productivo para Lusitania Coffe Company S.A.S ubicado en el municipio de Caicedonia, Valle del Cauca. En este sentido, se recurrirá a investigaciones que han sido realizadas por diversos autores y se tendrá en cuenta estudios científicos aplicados Al manual de

procesos, como es la estrategia competitiva y la ventaja competitiva de Michael Porter¹. Se toma como base lo que expone Porter desde el aspecto de competitividad, toda vez que, lo que se busca es que Lusitania Coffe Company S.A.S tenga un valor agregado y de este modo adquiera ventaja competitiva, logrando una mejora económica y de calidad frente a sus competidores, contribuyendo así en el producto final.

Justificación metodológica

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el presente trabajo es indispensable llevar un orden lógico, utilizando diversas fuentes e instrumentos de investigación. En primera instancia, es necesario recurrir a fuentes de tipo primaria como son entrevistas y encuestas necesarias para la obtención de la información requerida para la construcción del manual de procesos. Por su parte, desde las fuentes secundarias se pretende realizar una revisión bibliográfica y documental, sobre manual de procesos y procedimientos, información que se encuentra en páginas web, repositorio de diferentes universidades, entre otros; que contribuyen a la recolección de la literatura y al análisis de la misma.

Justificación practica

Con la realización de este proyecto sobre la elaboración del manual de procesos se puede fortalecer la producción del Café, disminuyendo costos y optimizando los procesos operativos, que garanticen la oferta de productos de calidad y una adecuada atención al cliente, esto no solo permitirá el crecimiento de la empresa, sino también quienes laboran en ésta, mismos que contribuirán a la competitividad del Café. Adicionalmente, con el manual definido se podrán tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento de la planificación y organización de la

¹ Michael Porter. Libro Estrategia Competitiva. 2015. Editorial Patria. Libro Ventaja Competitiva. 2010. Editorial Pirámide.

empresa. Lo anterior, beneficiara a esta empresa y a quienes laboran en ella, a otros empresarios y a la comunidad del municipio en general, partiendo de que con dichas mejoras atraerá personas de municipios cercanos, como de otros lugares para que visiten y disfruten de los productos que oferta la organización.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un manual de procesos y procedimientos para la producción de café e implementarlo a la organización LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S, Colombia.

Objetivos específicos

Identificar las etapas de los procesos y las responsabilidades de cada área en la producción de café en la organización.

Definir el diagrama de flujo, las políticas, las proyecciones y los procesos de la producción de café dentro de la organización.

Diseñar un manual de procesos y procedimientos de la producción de café en la empresa Lusitania Coffe Company S.A.S.

Marco referencial

Marco teórico

Un manual de procedimiento y procesos es el medio por el cual podemos ejecutar una tarea o actividad, por lo anterior se dice que un manual de procesos y procedimientos explica de forma clara y sencilla como realizar las actividades de una forma organizada, ayudando en la toma de decisiones, según Daniela Stagnaro, Jorge Camblong y Jorge Nicolini exponen² que un procedimiento cumple al menos dos funciones primarias:

- a) Establecer la forma en que debe realizarse la tarea acordada por la empresa y
- b) Obtener un punto de partida para posibles mejoras.

Se puede deducir que tener un documento que explique los pasos que se requieren para realizar un proceso, permite mejoras continuas, tales como reducción en materia prima o recursos humanos, logrando así un mejor servicio al cliente y un aumento en la calidad de los productos. Para lograr un manual de procesos eficiente se aplicarán algunas herramientas administrativas que permitan tener una visión más clara de cómo se encuentra la empresa en todos sus procesos.

Cadena de valor

Los manuales de procedimientos permiten estandarizar los procesos, son un documento que facilita la información constante para quien lo requiera, son una guía para la elaboración de cada proceso y ayuda a establecer índices altos de calidad.

² Daniela Stagnaro, Jorge Camblong, Jorge Nicolini, Libro En Carrera: Escritura y lectura de textos académicos y profesionales. 2012. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Para la realización de este manual se analizarán las actividades que desempeñan cada uno de los colaboradores de la empresa, y de esta manera identificar cómo interactúan en la cadena de valor³, con el fin de entender el comportamiento de los costos y fuentes potenciales, de este modo se busca generar ventajas competitivas.

Figura 1

Cadena de Valor



Fuente. Mailxmail. Marketing internacional de la empresa (2/2), Capítulo 2: La cadena de valor. Concepto (en línea), enero 5 2011.

<http://www.mailxmail.com/curso-marketing-internacional-empresa-2-2/cadena-valor-concepto>

³ L. WHEELLEN, Thomas y HUNGER J. David. ADMINISTRACION ESTRATEGICA y política de negocios. Decimotercera edición, Colombia: Editorial Pearson, 2013. pp.158 - 159.

Fuerzas de Porter

Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en sus libros «Estrategia Competitiva» y «Ventaja Competitiva», establece un marco para analizar las empresas en sus sectores industriales, la competencia y la forma de establecer una estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores dicho marco es llamado como las Fuerzas de Porter⁴, estas permiten determinar el máximo potencial de beneficios de la industria. En ellas se analiza Amenaza de nuevos participantes, Rivalidad entre empresas existentes, Amenaza de productos o servicios sustitutos, Poder de negociación de los compradores y Poder de negociación de los proveedores.

Figura 2

Las Fuerzas de Porter



Fuente. El Periódico Marketing. 5 fuerzas de Porter: ¿Cuáles son los elementos que impactan en la rentabilidad? (en línea), diciembre 25 2013
<http://periodico-marketing.com/2013/12/25/cuales-son-los-elementos-que-impactan-en-la-rentabilidad/>

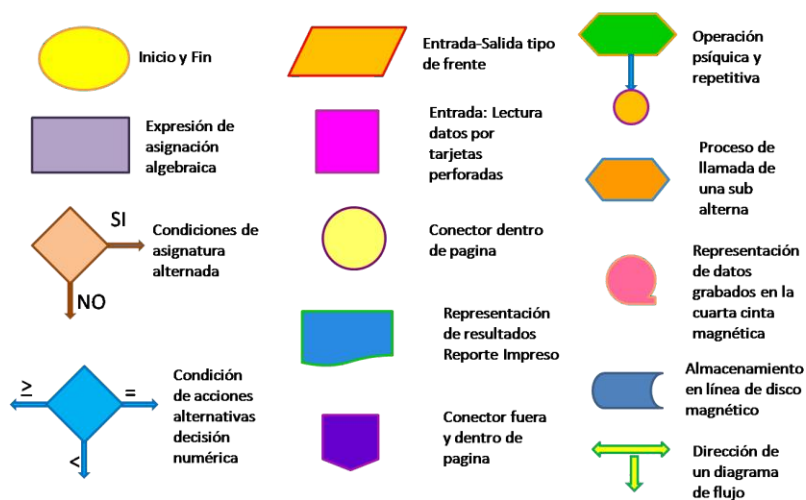
⁴ Michael Porter. Libro Estrategia Competitiva. 2015. Editorial Patria. Libro Ventaja Competitiva. 2010. Editorial Pirámide

Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Por medio de éste se logra observar cómo funciona un proceso, hecho, situación determinada, con el fin de identificar los factores que afectan de manera negativa o positiva el proceso analizado.

Figura 3

Diagrama de Flujo.



Fuente. Economipedia. Diagrama de Flujo. (en línea). Agosto 31 de 2020.

<https://economipedia.com/definiciones/flujograma.html>.

Con estas herramientas se busca lograr identificar las políticas dentro del proceso de la producción de café, haciendo así que la empresa Lusitania Coffe Company S.A.S tenga un valor agregado, y de este modo adquiera una ventaja competitiva, logrando una mejora económica y con mejor calidad en sus productos que sus competidores; se quiere brindar a la empresa un lineamiento para llegar a manejar procesos con calidad en la realización de sus actividades, lo que se verá reflejado en el producto o servicio final.

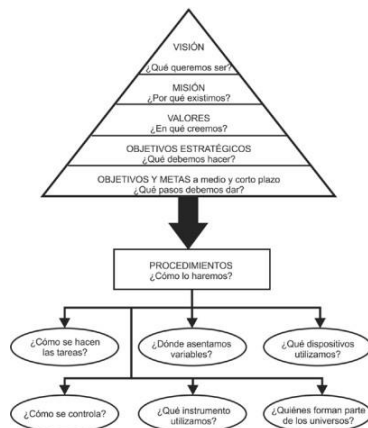
Manual de procesos y procedimientos

Como se ha mencionado anteriormente es un documento que especifique el ámbito organizacional, o los procesos que se requieren para el funcionamiento de la empresa, también se pretende mejorar la eficiencia de los procesos dentro de la compañía, que permitan que la misma mantenga un crecimiento continuo. Este manual brinda una base documental para procesos de auditoría, además es una base de información para el área administrativa o nuevos colaboradores.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados anteriormente, es importante que se apliquen de manera correcta las herramientas mencionadas anteriormente, para así lograr un manual de procesos que permita un mejoramiento notable en el proceso de la producción de café para la empresa Lusitania Coffe Company S.A.S, y que a su vez le obtenga un crecimiento financiero al final del ejercicio.

Figura 4

Manual de Procesos y Procedimientos.



Fuente. Michael Porter. Manual de procedimientos: Quién, qué, cómo y cuándo.

<https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro.pdf>.

Elementos que puede contener un manual de procedimientos

Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento, como es una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa; adicionalmente un índice y una introducción al mismo.

Para que el manual tenga sentido, debe tener un objetivo claro del procedimiento que se detallará, pues como se ha indicado, es una descripción de tareas pero que ordenadas y en secuencia llevarán a una meta, la cual desde el principio debe quedar clara para el lector y plasmada en el objetivo.

Toda tarea debe siempre tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar, esto es, explicar detenidamente qué personas y/o departamentos de la empresa se involucrarán y quiénes son los responsables de cada acción a realizarse.

Ahora bien, ya que se tiene claridad del objetivo a buscar y los responsables que participarán en las actividades a describir, habrá entonces que describir las actividades o como se dice correctamente, explicar el procedimiento; esto es, describir paso a paso lo que se debe realizar y quién es el responsable de cada tarea y acción.

En las empresas, los procesos exigen llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados, entre otros. Esto es, para cada una de las acciones puede corresponder completar un formato, enviar un correo electrónico, elaborar un oficio, en fin; documentos que sustenten que las acciones se hayan llevado a cabo, así que el manual debe contener los formatos de cada uno de esos documentos que se utilizarán.

Toda esta información se debe incluir en el manual de diagrama de flujo, que permitan saber cuál es la secuencia de la información o de los documentos a lo largo del procedimiento que se describe. Los elementos básicos de todo manual de procedimientos es asignar

responsabilidades, describir el proceso, utilizar formatos y finalmente un diagrama que permita visualizar el flujo del trabajo.

Sus objetivos son⁵:

Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, las relaciones de dependencia, las responsabilidades y las políticas institucionales.

Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.

Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.

Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.

Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.

Permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral del personal.

Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos.

Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

⁵ María Isabel Asanza Molina, Marisol Massiel Miranda Torres, Rafael Mario Ortiz Zambrano y Jorge Alfredo Espín Martínez. Manual de procedimiento en la empresa”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016)
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>.

Marco conceptual

Manual de procedimientos: Un manual de Procedimientos Contiene información de la continuidad cronológica y secuencial de operaciones entrelazadas entre sí. Esto ayuda a la realización de cada función, tarea y actividad específicamente de la empresa. Se conocen también como Manuales de Normas y detalla las asignaciones de rutina por medio a los procedimientos en este indicado, siguiendo una secuencia lógica y organizadamente compuesta. Tiene como objetivo final controlar y unificar cada rutina diaria en las labores y así evitar al máximo cualquier tipo de alteraciones arbitrarias.

Estandarización: Según Alberto Tafolla, la estandarización es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas, y no es un proceso nuevo, ha existido desde hace mucho tiempo y constituye un método excelente para controlar los costos de materiales, eliminar el número de proveedores y ayudar a la gente a identificar los productos en donde quiera que se encuentre.

La estandarización se trata simplemente de la reducción del número de los diferentes productos lanzados o adquiridos por una compañía en cuestión de: 1. Listar todos los artículos similares que tiene/adquiere la empresa y 2. Que los expertos decidan si se puede recortar el número existente de productos. Después de cierto periodo de tiempo, una empresa puede acabar con una multiplicidad de artículos que le sean totalmente innecesarios e inútiles, cuando puede tener un solo producto en varios países. Al contrario de la diferenciación, la estandarización es muy útil en productos de consumo masivo, dado que las expectativas de los consumidores son muy semejantes si no es que idénticas. Su objeto es reducir costos y mantener unos niveles satisfactorios de calidad y rendimiento.

Procesos: En el resumen del libro Gestión de procesos, de Juan Bravo Carrasco se encuentran varias definiciones para procesos. Una primera definición la provee el concepto de síntesis de la visión sistémica que nos dice que un proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Síntesis significa ubicar en su contexto; totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de procesos completos, independiente de que pase por varias áreas funcionales; desde esta definición, ya no es válido hablar de los procesos de un área.

También desde el concepto de síntesis, se define: Un proceso es una competencia que tiene la organización. En otra definición complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar los componentes: Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio⁶. Más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos.

Procedimientos: Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera

⁶ Juan Bravo Carrasco. Resumen libro Gestión de procesos. (noviembre 12 de 2015).
https://issuu.com/dariggg/docs/capitulo_1_juan_bravo_carrasco_1.

exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales. Por ejemplo, el procedimiento de tramitación de pedidos de una compañía manufacturera involucrará casi indudablemente al departamento de ventas (a causa del pedido original), el departamento de finanzas (para la confirmación de la recepción de fondos y la aprobación de crédito al cliente), el departamento de contabilidad (para el registro de la transacción), el departamento de producción (dado que el pedido implica la producción de bienes o la autorización para extraerlos del almacén) y el departamento de tráfico (para la determinación de los medios y ruta de transporte para la entrega). Bastarán un par de ejemplos para ilustrar la relación entre procedimientos y políticas. La política de una compañía puede conceder vacaciones a los empleados; en los procedimientos establecidos para la instrumentación de esta política se determinará un programa de vacaciones para evitar interrupciones en el flujo de trabajo, se fijarán métodos y tasas para el pago de vacaciones, se especificarán los registros para asegurar que todos los empleados gocen de vacaciones y se explicitarán los medios para solicitar vacaciones.

Clases de Procedimientos

Procedimientos Jurídicos: Es el elemento dinámico de un proceso judicial general. Está constituido principalmente de diferentes actos jurídicos que son autónomos en sí mismos, y forman parte de la cadena jurídica. Están contenidos dentro de un marco estrictamente legal y conformado por una serie de diversas formalidades y tramitaciones en lo que se refiere al inicio y desarrollo de cualquier tipo de actividad ligada al derecho y a los códigos legales. Si bien se dijo antes los procedimientos forman parte de los procesos judiciales, generalmente resultan siendo en sí un proceso judicial, aunque existen casos en los que deben intervenir diversos

procedimientos complementarios o secundarios, que influyen en el desarrollo total de un proceso.

Procedimientos Administrativos: Este tipo de procedimientos, al igual que los anteriores, está regulado por la ley y enmarcado en un ámbito jurídico determinado. La finalidad como tal es la de formalizar la voluntad administrativa en forma de actos por los cuales la administración pública realiza. Por lo tanto, se ve afectado por el principio de legalidad cuando se trata de casos públicos. En lo referente a actividades privadas, debe seguir un determinado camino restricto a la acción jurídica y atenerse a las normas legales, pero no es necesario el ordenamiento jurídico conocido y formalizado hacia la sociedad. De todas maneras, en ambos casos se trata de todo el conjunto de operaciones y acciones tomadas y realizadas en lo referente a la organización y estructuración de los sistemas de funcionamiento de las entidades.

Procedimientos Informáticos: Se trata de los elementos que conforman una operación, o varias, en un proceso informático. Cada fase se repite y tiene información almacenada para actuar de la misma manera cada vez que la orden y la situación operativa sean de exactas características. Es decir, que cada uno de estos elementos es determinante en el proceso completo y por cada misma operación comandada tiene que tener el mismo efecto resultante. Son las instrucciones que se van determinando en una función de mayor o menor complejidad, dependiendo de esto, una rutina informática puede estar conformada de uno o miles de procedimientos paralelos o concatenados. Cada una de estos elementos o fases están latentes y son ejecutados cada vez que se lo instruya directamente o por relatividad.

Capacitación⁷: Hoy en día, toda empresa para estar acorde al ámbito normativo y de actualización debe dar capacitación a sus empleados para lo cual deberá de tener una infraestructura que le permita impartir esa capacitación eficientemente. La capacitación no se da únicamente por capricho, sino que es necesaria para el desarrollo profesional y personal del empleado y consecuentemente de la empresa. En la organización el capital humano es el más importante, éste aplica todas sus habilidades, su creatividad y su entusiasmo en beneficio de la organización, sin embargo, como ser humano es perfectible, por lo tanto, la capacitación le permitirá que esté en el camino de perfeccionarse en todo lo posible.

Proceso de la Administración de la Capacitación

Para que la capacitación proporcione a las organizaciones resultados relevantes, es necesario implementar el siguiente proceso. “En este proceso se pueden distinguir ocho fases importantes como son:

1. Identificación y definición de las necesidades de capacitación.
2. Detección de las necesidades encubiertas.
3. Fijación de objetivos a partir de las necesidades.
4. Elaboración de un plan de Capacitación.
5. Elaboración de programas: Redacción de objetivos de los cursos en términos conductuales, contenidos, métodos, materiales
- 6.- Organización de los eventos de Capacitación
- 7.- Evaluación del Plan y de los programas, así como de la realización y resultados obtenidos.

⁷ López Morín, Ma. Griselda (2005). Capacitación. Conciencia Tecnológica, (27-30).

Productividad: Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. Independientemente del tipo de sistema de producción, económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma. Por consiguiente, aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos. A veces la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un «incremento» de trabajo.

El concepto de productividad está cada vez más vinculado con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso. Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo. En este sentido, la productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad⁸.

Marco legal

A continuación, se identifican algunas de las normas legales más relevantes y procedimiento para la identificación, evaluación del cumplimiento de las obligaciones legales y otros requisitos en seguridad y salud en el trabajo que apliquen para los procesos de la empresa LUCITANIA COFFE COMPANY S.A.S (Valle del Cauca).

⁸ Prokopenko, J. (1989). La gestión de la productividad. <https://docplayer.es/23869681-la-gestion-de-la-productividad.html>.

Tabla 1*Normas Legales Más Relevantes.*

Norma	Detalle
Decreto 2811 de 1974 Art.9	La planeación del manejo de los recursos naturales renovables y de los elementos ambientales debe hacerse en forma integral, de tal modo que contribuya al desarrollo equilibrado urbano y rural.
Ley 09 de 1979	La presente ley establece las normas sanitarias.
Ley 29 de 1992	Protocolo de Montreal relativo a las sustancias agotadoras de la capa de ozono.
Ley 99 de 1993	El Ministerio de Ambiente, organiza el Sistema Nacional Ambiental y define el ordenamiento ambiental territorial como “la función atribuida al Estado de regular y orientar el proceso de diseño y planificación de uso del territorio y de los recursos naturales renovables de la Nación, a fin de garantizar su adecuada explotación y su desarrollo sostenible.
Ley 100 de 1993	Otorgar especial protección a la producción de alimentos.
Ley 142 de 1994	Se aplica a los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural.
Ley 76 de 1931	La cual se provee al fomento de la industria cafetera.
Ley 189 de 1995	La cual se aprueba el "Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café.
Ley 299 de 1996	Contribuir a que la utilización de las especies de la flora y de los ecosistemas naturales se efectúe de tal manera que permita su uso

	y disfrute no solo para las actuales sino también para las futuras generaciones de habitantes del territorio colombiano, dentro del concepto del desarrollo sostenible.
Ley 253 de 1996	Por medio de la cual se aprueba el Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación, sea compatible con la protección de la salud humana y del medio ambiente
Decreto 2078 de 1940	Por el cual se dictan disposiciones relacionadas con la industria del café
Ley 301 de 1996	Se crea el consejo el concejo Agropecuario y Agroindustrial.
Ley 373 de 1997	Por la cual se establece el programa para el uso eficiente y ahorro del agua.
Ley 430 de 1998	Por la cual se dictan normas prohibidas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.
Ley 863 de 2003	Por la cual se dictan normas prohibidas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.
Decreto 900 de 1997	El presente Decreto reglamenta el incentivo forestal con fines de conservación establecido en la Ley 139 de 1994 y el parágrafo del artículo 250 de la Ley 223 de 1995, para aquellas áreas donde existan ecosistemas naturales boscosos, poco o nada intervenidos.
Decreto 948 del 1995	Por el cual se reglamentan, parcialmente, la Ley 23 de 1973, los artículos 33, 73, 74, 75 y 76 del Decreto - Ley 2811 de 1974; los artículos 41, 42, 43, 44, 45, 48 y 49 de la Ley 9 de 1979; y la Ley 99 de 1993, en relación con la prevención y control de la contaminación atmosférica y la protección de la calidad del aire.
Decreto 1608 de 1978	El presente decreto desarrolla el Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente en materia de fauna silvestre y reglamenta por tanto las actividades que se relacionan con este recurso y con sus productos.

Decreto 1541 de 1978 Art30.	Toda persona natural o jurídica pública o privada, requiere concesión o permiso del Instituto Nacional de los Recursos Naturales Renovables y del Ambiente, Inderena, para hacer uso de las aguas públicas o sus cauces, salvo en los casos previstos en los artículos 32 y 33 de este Decreto.
Decreto 2857 de 1981	Por el cual se reglamentan parcialmente el Decreto- Ley 2811 de 1974, la Ley 23 de 1973 y el Decreto- Ley 154 de 1976, en cuanto a protección del paisaje.
Decreto 02 de 1982	Por el cual se reglamentan parcialmente el Título I de la Ley 09 de 1979 y el Decreto Ley 2811 de 1974, en cuanto a emisiones atmosféricas.
Decreto 1594 de 1984	Se reglamenta parcialmente el Título I de la Ley 09 de 1979, así como el Capítulo II del Título VI - Parte III - Libro II y el Título III de la Parte III Libro I del Decreto 2811 de 1974 en cuanto a usos del agua y residuos líquidos.
Decreto 1173 de 1984	Por el cual se expiden normas sobre regulación de la política cafetera y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1791de 1996	Es el documento que expide la entidad administradora del recurso para autorizar la movilización o transporte parcial o total de un volumen o de una cantidad de productos forestales y no maderables que inicialmente había sido autorizado por un salvoconducto de movilización.
Decreto 475 de 1998 Art 6.	Las normas organolépticas, físicas, químicas y microbiológicas de la calidad del agua potable establecidas en el presente decreto rigen para todo el territorio nacional y deben cumplirse en cualquier punto de la red de distribución de un sistema de suministro de agua potable.
Decreto 1713 de 2002	Por el cual se reglamenta la Ley 142 de 1994, la Ley 632 de 2000 y la Ley 689 de 2001, en relación con la prestación del servicio

	público de aseo, y el Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos.
Decreto 3100 de 2003	Por medio del cual se reglamentan las tasas retributivas por la utilización directa del agua como receptor de los vertimientos puntuales y se toman otras determinaciones.
Decreto 1443 de 2004	El presente decreto tiene por objeto establecer medidas ambientales para el manejo de los plaguicidas, y para la prevención y el manejo seguro de los desechos o residuos peligrosos provenientes de los mismos, con el fin de proteger la salud humana y el medio ambiente
Resoluci ón 0355 de 2002	El presente decreto tiene por objeto establecer medidas ambientales para el manejo de los plaguicidas, y para la prevención y el manejo seguro de los desechos o residuos peligrosos provenientes de los mismos, con el fin de proteger la salud humana y el medio ambiente.
Resoluci ón 0189 de 1994	Establece los lineamientos para la eliminación progresiva de productos y dispositivos médicos con contenido de mercurio y la sustitución por alternativas seguras por parte de los Prestadores de Servicios de Salud, con el fin de proteger y salvaguardar la salud humana, preservar los recursos naturales renovables.
Resoluci ón 0898 de 1995	Por la cual se regulan los criterios ambientales de calidad de los combustibles líquidos y sólidos utilizados en hornos y caldera de uso comercial e industrial y en motores de combustión interna de vehículos automotores.
Resoluci ón 0873 de 1995	Por medio de la cual se establece el procedimiento para la obtención de permiso para la fabricación de marquillas para identificar productos derivados de la fauna silvestre y se dictan otras disposiciones.

Resolución 0273 de 1997	Por la cual se fijan las tarifas mínimas de las tasas retributivas por vertimientos líquidos para los parámetros Demanda Bioquímica de Oxígeno (DBO) y Sólidos Suspendidos Totales (SST).
Resolución 0767 de 2002	Por la cual se establecen unas medidas en relación con el manejo de las curtiembres y comercializadoras de productos de la fauna silvestre, y se adoptan otras determinaciones.
Resolución 1110 de 2002	Por la cual se fijan las tarifas para el cobro de los servicios de evaluación y seguimiento de licencias, autorizaciones y demás instrumentos de control y manejo ambiental y se dictan otras disposiciones.
Resolución 0447 de 2003	Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 898 del 23 de agosto de 1995, que regula los criterios ambientales de calidad de los combustibles líquidos y sólidos utilizados en hornos y calderas de uso comercial e industrial y en motores de combustión interna de vehículos automotores
Resolución 1565 de 2004	Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 898 del 23 de agosto de 1995, que regula los criterios ambientales de calidad de los combustibles líquidos y sólidos utilizados en hornos y calderas de uso comercial e industrial y en motores de combustión interna.
Resolución 1433 de 2004	Por la cual se reglamenta el artículo 12 del Decreto 3100 de 2003, sobre Planes de Saneamiento y Manejo de Vertimientos, PSMV, y se adoptan otras determinaciones.
Resolución 0240 de 2004	Por la cual se definen las bases para el cálculo de la depreciación y se establece la tarifa mínima de la tasa por utilización de aguas
Resolución 0866 de 2004	Por la cual se adopta el formulario de información relacionada con el cobro de las tasas por utilización de aguas y el estado de los recursos hídricos a que se refiere el Decreto 155 de 2004 y se adoptan otras disposiciones.

Resolución 0319 de 2005	Por medio de la cual se establece el porcentaje de los gastos de administración que cobrarán las autoridades ambientales en relación con los servicios de evaluación y seguimiento ambiental.
Resolución 1023 de 2005	Por la cual se adoptan guías ambientales como instrumento de autogestión y autorregulación.
Resolución 0693 de 2007	Por la cual se establecen criterios y requisitos que deben ser considerados para los Planes de Gestión de Devolución de Productos Pos consumó de Plaguicidas.
Ley 100 de 1993	Garantizar los derechos de la persona y comunidad para obtener calidad de vida y dignidad humana.
Ley 0789 de 2002	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.
Ley 0797 de 2003	Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.
Ley 0962 de 2005	Por La cual se dictan disposiciones sobre racionalización y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicio público.
Ley 1122 de 2007	La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios.
Ley 1264 de 2008	Por medio de la cual se adopta el Código de Ética de los Técnicos Electricistas y se dictan otras disposiciones.
Ley 1429 de 2012	La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal

	manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.
Ley 0776 de 2012	Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Resolución 2400 de 1979	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.
Decreto 0614 de 1984	Se determina las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.
Resolución 2013 de 1986	Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional.
Resolución 1016 de 1989	Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.
Decreto 4147 de 1989	Unidad nacional para la gestión del riesgo de desastres.
Decreto 0919 de 1989	Por el cual se organiza el Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres.
Decreto 1295 de 1994	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Decreto 1772 de 1994	Por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales.
Decreto 2464 de 1994	Se expide la tabla única para las indemnizaciones por pérdida de la capacidad laboral entre el 5 % y el 49.99% y la prestación económica correspondiente.
Decreto 1530 de 1996	En caso de que la enfermedad profesional o el accidente de trabajo o sus secuelas, se diagnostiquen con posterioridad a la

	desvinculación laboral del trabajador, las prestaciones deberán ser pagadas por la última ARP., que cubrió el riesgo ocasionado del daño ocupacional.
Decreto 1607 de 2002	Por el cual se modifica la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales y se dictan otras disposiciones.
Decreto 2090 de 2003	Por el cual se definen las actividades de alto riesgo para la salud del trabajador y se modifican y señalan las condiciones, requisitos y beneficios del régimen de pensiones de los trabajadores que laboran en dichas actividades.
Circular Unificada de 2004	Unificar las instrucciones para la vigilancia, control y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Resoluci ón 0256 de 2004	Por medio de la cual se reglamenta la conformación, capacitación y entrenamiento para las brigadas de emergencia.
Decreto 3615 de 2005	Por el cual se reglamenta la afiliación de los trabajadores independientes de manera colectiva al Sistema de Seguridad Social Integral.
Resoluci ón 0156 de 2005	Por la cual se adoptan los formatos de informe de accidente de trabajo y de enfermedad profesional y se dictan otras disposiciones.
Decreto 0231 de 2006	Por medio del cual se corrige un yerro de la Ley 1010 de enero 23 de 2000 por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Decreto 4369 de 2006	Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones.
Resoluci ón 734 de 2006	Por la cual se establece el procedimiento para adaptar los reglamentos de trabajo a las disposiciones de la Ley 1010 de 2006.
Resoluci ón 1401 de 2007	Se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo.

Resolución 2844 de 2007	Por la cual se adoptan las Guías de Atención Integral de Salud Ocupacional Basadas en la Evidencia.
Resolución 2646 de 2008	Se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.
Resolución 1457 de 2008	Se establece que toda empresa, deberá poner en funcionamiento el comité paritario de salud ocupacional.
Resolución 3673 de 2008	Por la cual se establece el Reglamento Técnico de Trabajo Seguro en Alturas.
Decreto 2566 del 2009	Por el cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales.
Ley 1562 de 2012	Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.
Ley 1616 de 2012	Por medio de la cual se expide la ley de salud mental y se dictan otras disposiciones.
Resolución 652 de 2012	Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.
Resolución 1409 de 2012	Por la cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas.
Resolución 1356 de 2012	Por medio de la cual se determinó la conformación del comité de convivencia laboral a cargo de los empleadores.
Resolución 4502 de 2012	Ordena que se otorguen licencias en salud ocupacional a las personas naturales o jurídicas públicas o privadas que ofertan a nivel nacional, servicios de seguridad y salud en el trabajo.

Decreto 0723 de 2013	Por el cual se reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas y de los trabajadores independientes que laboren en actividades de alto riesgo y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1352 de 2013	Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Juntas de Calificación de Invalidez, y se dictan otras disposiciones.
Resolución 2087 de 2013	Se modificó el sistema general de riesgos laborales y dictaron disposiciones en materia de salud ocupacional.
Decreto 1443 de 2014	A través del cual el Ministerio del Trabajo dicta disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
Decreto 1477 de 2014	El presente decreto tiene por objeto expedir la Tabla de Enfermedades Laborales, que tendrá doble entrada, agentes de riesgo, para facilitar la prevención de enfermedades en las actividades laborales, y grupos de enfermedades, para determinar el diagnóstico médico en los trabajadores afectados.
Resolución 3368 de 2014	Por la cual se modifica parcialmente la Resolución número <u>1409</u> de 2012 y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1072 de 2015	Regula el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. La implementación del SG-SST es de obligatorio cumplimiento. Las empresas, sin importar su naturaleza o tamaño, deben implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
Decreto 472 de 2015	Establece que los empleados deberán reportar a la Dirección Territorial u Oficinas Especiales los accidentes graves y mortales, y las enfermedades diagnosticadas como laborales, dentro de los 2 días hábiles siguientes al evento o recibo del diagnóstico de la enfermedad.
Decreto 1507 de 2015	Por el cual se modifica el Decreto 1 072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, en lo referente al

	plazo para obtener el Registro Único de Intermediarios del Sistema General de Riesgos Laborales.
Decreto 171 de 2016	Modifica el Sistema de Riesgos Laborales y dicta disposiciones en materia de Salud Ocupacional. Define el Programa de Salud Ocupacional, el cual en lo sucesivo se entenderá como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

Fuente. Elaboración propia.

Metodología

Tipo de estudio

En la metodología se realizará una investigación de tipo descriptivo, con corte transversal a pretender analizar un periodo específico actual de la organización con un enfoque mixto, ya que se analizarán datos cuantitativos y cualitativos, tanto de los procesos administrativos como de los operativos de la empresa. La técnica de recolección de información será la observación directa, ésta se realizará por medio de un formulario estructurado de los pasos de producción del café, se implementará un método de observación directa cada uno de las acciones realizadas por los colaboradores que intervienen en el proceso. También se realizan entrevistas con el personal administrativo indagando sobre las proyecciones estratégicas y el sistema de control interno. Finalmente, se realizarán encuestas, para ello se utilizarán formularios estructurados con preguntas dicotómicas de respuesta igual, en vez de preguntas abiertas, para así lograr identificar el grado de conocimiento de los colaboradores en cuanto a la planeación estratégica, el sistema de control de calidad y los procesos de la producción de Café

Método de investigación

En este proyecto se tendrá en cuenta el método de investigación inductivo, ya que todo parte de una situación real que se evidencia dentro del proceso de la producción de café; por lo tanto, se verificará la documentación existente relacionada en cuanto al sistema de control de calidad y posibles procesos y procedimientos que haya dentro de la organización.

Fuentes para la recolección de la información

Para el siguiente proyecto se utilizarán diversas formas para la recolección de la información, la cuales pueden ser secundarias y primarias; como primarias y según lo mencionado anteriormente serán las siguientes: Entrevistas, encuestas, observación directa,

análisis de documentos existentes, entre otros. Las secundarias se basarán en diferentes libros y textos que sirvan como guía histórica, algunos de ellos son: Manual Práctico LA GESTION DE PRODUCTIVIDAD de Joseph Prokopenko, Resumen libro GESTIÓN DE PROCESOS de Juan Bravo Carrasco, Revista CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES de María Isabel Asanza Molina, Marisol Massiel Miranda Torres, Rafael Mario Ortiz Zambrano y Jorge Alfredo Espín Martínez. Manual de procedimiento en la empresa.

Población

La organización LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S en su área de producción la cual se divide en cosecha y tostado cuenta con, 12 colaboradores dentro del área de cosecha, 8 colaboradores en la tostadora de café y, 10 colaboradores en el área comercial y ventas; para un total de 30 empleados con los cuales cuenta la compañía para el funcionamiento del proceso en general.

Muestra

Como muestra se utilizará la siguiente ecuación, enfocados solo el área operativa con el fin de conocer las posibles falencias en el proceso de producción del café; considerando los siguientes supuestos:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Dónde:

$z_{2\alpha}$ = Nivel de confianza 1,96

p = Probabilidad de éxito 50%

$1 - p$ = Probabilidad de error 50%

N = Tamaño de la población 30 personas

e = Error máximo permitido 5%

Según la información anterior, se debe encuestar a 9 colaboradores del área de producción de café.

Tratamiento de la información

Toda la información recolectada por entrevistas y encuestas, se tabulará y graficará para tener un mejor entendimiento de la situación actual de los procesos productivos dentro de la organización.

Los documentos e información administrativa brindada por la empresa se analizará y se plasmará en las diferentes herramientas administrativas mencionada anteriormente, como el diagrama de flujo, la cadena de valor, entre otras; con el fin de tener un análisis completo de la situación en general de la compañía, y así mismo poder crear estrategias viables para la creación del manual de procedimientos.

Presentación de la información

La información dentro de este proyecto de investigación será presentada de manera escrita, se incluirán todos los soportes necesarios para la comprensión total de escrito, como gráficas, cuadros, ilustraciones, tablas, etc.; con su debido análisis, permitiendo así un entendimiento más claro en cada etapa desarrollada.

Cronograma

Tabla 2

Cronograma Diagrama de Gantt.

Actividades	Mayo 2022				Junio 2022				Julio 2022				Agosto 2022				Septiembre 2022				Octubre 2022							
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Recolección de la información	■	■	■	■																								
Análisis de la información					■	■																						
Diseño de la propuesta planteada						■	■	■																				
Diseño y análisis de las herramientas administrativas									■	■	■	■																
Diseño del manual de procedimientos													■	■	■													
Construcción del documento																	■	■	■	■								
Entrega del proyecto finalizado																					■							
Sustentación																												■

Fuente. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 edición, México: Editorial Limusa, 2011.

Presupuesto

Tabla 3

Presupuesto Proyecto de Investigación.

DETALLE	CANT.	VALOR UND	VALOR TOTAL
RECURSOS FÍSICOS Y TECNOLÓGICOS			
Energía Eléctrica (Mes)	6	\$ 4.375	\$ 26.250
Internet (Mes)	6	\$ 5.625	\$ 33.750
Papelera	1	\$ 8.200	\$ 8.200
TOTAL			\$ 68.200
VIATICOS			
Transporte (Visitas a la empresa)	3	\$ 140.000	\$ 420.000
Viaticos (Almuerzos)	1	\$ 45.000	\$ 45.000
TOTAL			\$ 465.000
TOTAL			\$ 533.200

Fuente. Elaboración propia.

Trabajo de campo

Diagnóstico de la empresa

Descripción de la organización

Tabla 4

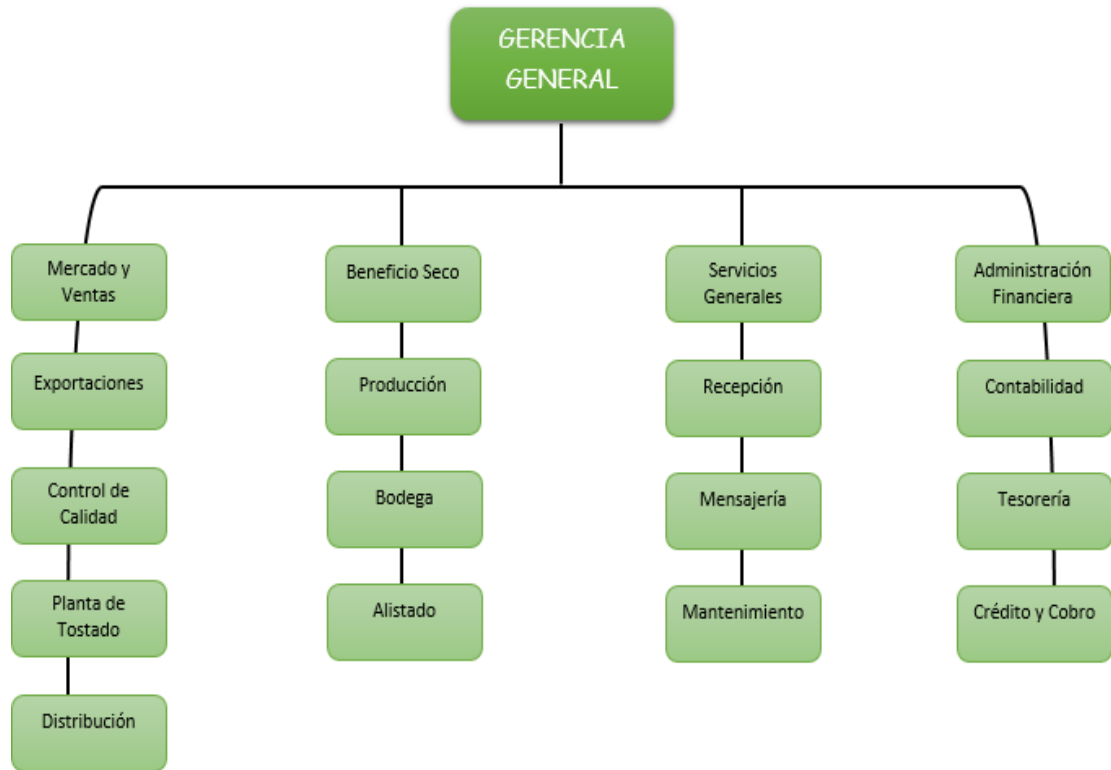
Ficha Técnica y Tipología Empresarial.

Razón Social	Lusitania Coffee Company S.A.S.
Nit.	901001665-0
Dirección	Cra 16 No 4 – 18 Caicedonia – Valle.
Objeto Social	Producción y Comercialización de Café.
Por su origen y la pertenencia	Privada, con ánimo de lucro.
Por sus objetivos	Mixta.
Por su régimen jurídico	Sociedad Anónima Simplificada.
Por su tamaño	Pyme
Por el ámbito territorial de su actividad	Nacional e internacional.

Fuente. Elaboración propia.

Figura 5

Estructura Organizacional Empresa Lusitania Coffe Company S.A.S.



Fuente. Elaboración Propia.

Antecedentes de Lusitania Coffe Company s.a.s

LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S está ubicada en la zona norte del departamento del Valle del Cauca, en el municipio de Caicedonia, en la vereda San Gerardo Alto a una altura entre 1450 - 1650 AMSL. Este municipio se encuentra en las estribaciones de la cordillera central. Es una finca con tradición familiar en la que han pasado 4 generaciones, hasta la fecha; siendo esta una de las fincas pioneras en el cultivo de café, donde sus propietarios Consuelo Marín y Javier Macías se esfuerzan año tras año por obtener café de alta calidad y mantener una caficultura sostenible.

Desde el 2016 su hijo menor Alejandro Macías Marín ha posicionado la marca de café Lusitania a nivel nacional e internacional; ha ganado dos premios importantes para la industria, el primero fue en el año 2021 dedicado al proceso de la producción de café y el segundo premio fue como tercer puesto de procesos en el presente año. Actualmente la marca ha realizado más de 10 exportaciones de café Lusitania a países desarrollados como lo son: Canadá, Japón y estados Unidos, teniendo actualmente continuidad en sus contratos de exportación con dichos países.

Análisis interno y externo de la organización

Con el fin de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos se realizará un análisis de la empresa por medio de herramientas administrativas, que permitan evaluar e identificar cada uno de los factores que estén afectando los procesos dentro de la organización. Para ello se tendrá en cuenta la información recolectada por medio de la entrevista al gerente general de la empresa y algunos trabajadores de las diferentes áreas, según lo arrojado por la muestra (Ver anexos).

Cadena de valor

Con el análisis realizado a la organización Lusitania Coffe Company S.A.S se logra determinar algunos elementos que componen la cadena de valor, estos se dividen entre actividades primarias y de apoyo, por medio de este análisis se identifican las posibles fortalezas, debilidades y finalmente las ventajas competitivas que presente la compañía.

Tabla 5*Análisis Cadena de Valor.*

Infraestructura De La Organización				
La estructura organizacional de la empresa está creada por funciones.				
Es un socio único con el 100% de las acciones.				
El gerente es el único dueño y es quien toma todas las decisiones dentro de la empresa.				
Gestión De Recursos Humanos				
Solo hay tres personas contratadas directamente por la empresa.				
El resto del personal está contratado por medio de terceros.				
No se realizan capacitaciones al personal de ninguna área.				
El personal cuenta con sueldos fijos, no se manejan bonificaciones ni ningún tipo de incentivo económico.				
Desarrollo De Tecnología				
Cuentan con un sistema contable llamado Quality.				
La facturación es electrónica directamente de la DIAN.				
Cuentan con un equipo de torrefacción.				
Cuentan con un equipo de molienda.				
Suministro O Adquisiciones				
Bolsa grainpro para el almacenamiento del café verde.				
Caneca plástica de 30 kg de capacidad para el almacenamiento del café procesado.				
Bolsa trilaminada y canastillas plásticas para el almacenamiento del café empacado.				
Demás químicos, productos o suministros empleados en el cuidado de la planta y la transformación del grano de café.				
Logística De Entrada recolección manualmente de	Operaciones selección y limpieza.	Logística De Salida inventario producto terminado.	Marketing Y Ventas publicidad por medio de volantes,	Servicios gran calidad de servicio al cliente.

los granos de café.	Almacenamiento en silos.	Cargue de furgón (café bar).	propagandas de radio y televisión,	Productos cien por ciento de alta calidad.
Recepción de materia prima.	Proceso de tostado del café.	Cargue de mula (distribución nacional y exportación).	página web.	Retroalimentación oportuna a los clientes sobre nuevos productos y promociones existentes.
Almacenamiento en bodega (granos seleccionados).	Molienda. Desgasificación. Empaque.	Despacho de carros cargados según sea su destino.	Actualización de base de datos constante.	
Sistema de almacenamiento PEPS (primero en entrar primero en salir).	Almacenamiento en bodega (Producto terminado) Sistema de almacenamiento PEPS (primero en entrar primero en salir).	Para la exportación el producto llega al puerto y se envía por vía marítima.	Distribución directa al cliente, tanto nacional como internacional.	

Nota. WHEELEN Thomas L y HUNGER J. David. ADMINISTRACION ESTRATEGICA y política de negocios. Decimotercera edición, Colombia: Pearson, 2013. Pág. 159 Cadena de valor de una organización.

Actividades de apoyo y soporte

Infraestructura de la Organización

LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S es una empresa constituida como sociedad anónima simplificada, lo que estratégicamente la beneficia, ya que tiene como ventaja una responsabilidad limitada para los accionistas, en este caso para el único dueño de la compañía; además de ello le brinda una autonomía para ajustar las normas según lo requiera la empresa. Como se había mencionado anteriormente cuenta con un único socio con el 100% de las acciones, quien también ejerce el cargo de gerente general y es la persona encargada de tomar todas las decisiones operativas y administrativas de la organización. Como ventaja competitiva LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S siendo una pymes ya exporta café a tres países potenciales, los cuales son: Estados Unidos, Canadá y Japón.

Gestión de Recursos Humanos:

El proceso de contratación del personal es realizado por terceros o contratistas, la empresa solo realiza la solicitud, autorizada por gerencia, de la necesidad de personal para un área específica; el contratista es quien se encarga de capacitar y entrenar al personal.

LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S le brinda a sus colaboradores salarios fijos, los cuales se definen según el cargo, además de todo lo de ley, como seguridad social, auxilio de transporte, entre otros; como valor agregado la organización le brinda a su personal un clima laboral adecuado, con el fin de generar sentido de pertenencia por parte de los empleados en pro de la empresa.

Desarrollo de Tecnología

Para el funcionamiento óptimo de la empresa, es de suma importancia el uso de la tecnología, ya que ésta es la que permite la realización de los procesos; sobre todo cuando se

habla de la torrefacción y molienda del café, proceso que hace parte de la transformación del grano al producto terminado. Además de ello la compañía cuenta con el sistema contable Quality y la facturación electrónica por parte de la DIAN.

Suministros o Adquisiciones:

LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S cuenta con dos proveedores importantes Grafiflex quien es el encargado de suplir la necesidad de los diferentes empaques para el producto terminado, y Todoplas les provee todas las bolsas, cintas e implementos de aseo y protección.

Actividades primarias o de línea

Logística de Entrada

El proceso inicia con la recolección de los granos de café tanto verdes como rojos, dependiendo el estado de maduración de éstos se le realiza el proceso debido para la transformación de cada uno de ellos, finalmente se empacan y se almacenan para luego enviar a la bodega del área comercial, donde se realiza el inventario debido y se ingresa al sistema contable operativo, para finalmente hacer el proceso de venta y distribución del producto terminado.

Operaciones

Se realiza la siembra y cuidado de las plantas madres, para luego poder realizar la recolección manual con canastos debidamente esterilizados y adecuados para dicho proceso; luego se clasifican los granos debido a su nivel de maduración, para realizar el despulpado y finalmente la transformación del grano (verde o rojo) según lo requiera. Después de ser empacado y almacenado, se realiza un inventario para el ingreso del producto al sistema contable

operativo, luego se envía al almacén según lo requerido por la orden enviada; se recibe y revisa el producto, se factura y se hace la distribución a cada uno de los clientes que solicitaron.

Logística de Salida

Como se menciona anteriormente, después de realizar el inventario debido en bodega se envía al almacén según orden de pedido, la cual es realizada teniendo en cuenta los pedidos realizados por los clientes y la necesidad presentada por el café bar que se encuentra dentro de las instalaciones de la empresa.

Marketing y Ventas

La empresa se promociona a través de publicidad en volantes, radio y televisión, además del manejo de su página web. La actualización de datos juega una parte importante en el proceso de venta y marketing, otra de las estrategias de venta es la entrega de los productos directamente a los clientes, tanto a nivel nacional como internacional.

Servicios:

Para la Compañía es de suma importancia el servicio al cliente, por lo tanto, cuenta con una alta calidad en ello. Dentro de la organización existe un café bar donde se puede degustar la alta calidad de su producto, además de su variedad. También tienen una línea de servicio al cliente que les permite a sus clientes la retroalimentación de nuevos productos y promociones, y la solución de PQR.

Fuerzas de Porter

Teniendo en cuenta el análisis realizado con la cadena de valor a la empresa, pasamos a elaborar un análisis profundo del entorno que rodea a LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S,

el cual nos permite determinar los grupos de interés que pueden afectar de manera negativa o positiva la operación de la misma.

Poder de Negociación de los Proveedores

Teniendo en cuenta que LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S es una organización productora y comercializadora de café, los proveedores con los que cuenta son para suplir necesidades no relacionadas con la actividad económica, solo quien provee los suministros para el cuidado de las plantas y transformación del grano de café, es el único que se relaciona de manera indirecta en el proceso. Por lo tanto, los proveedores con los que cuenta la compañía no tienen un alto poder de negociación, ya que son fáciles de cambiar en el momento que se requiera.

Amenaza de Productos Sustitutos

El café como tal no tiene un sustituto directo, la mayor amenaza es la importación de otras marcas de dicho producto, que pueden llegar a comercializarse a bajos precios dentro del mismo nicho de mercado de la empresa. Además de las marcas nacionales que también pueden llegar a contar con la misma o similar calidad en el producto, y a su vez con precios competentes dentro del mercado. Por lo tanto, es importante resaltar que LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S ofrece más que alta calidad en el producto, cuenta con una alta variedad de sabores y tipos de café, para lograr llegar a más clientes potenciales.

Poder de Negociación de los Compradores:

Colombia es un país conocido por brindar un café de alta calidad y con un sabor único, lo que hace que el poder de negociación de los compradores sea alto, sobre todo cuando hablamos de exportaciones; por lo tanto y como se menciona anteriormente, la empresa cuenta con una alta

variedad en su portafolio, brindando así un producto que se adecue a cada tipo de cliente, además manteniendo a través de los años la misma o mejor calidad en el producto.

Rivalidad Entre Empresas Existentes

LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S hace parte de las 143 empresas certificadas productoras de café que existen en Colombia por lo tanto cuenta con un alto porcentaje de competencia, no solo a nivel nacional sino también internacional. Partiendo de eso es importante resaltar que existe rivalidad entre algunas empresas, pero que también debemos tener en cuenta que hacemos parte de una federación cafetera unida para el progreso de cada uno de las compañías que hacemos parte de ella. Sin embargo, es importante resaltar que existen empresas que son mayormente reconocida sobre todo a nivel internacional como lo es Juan Valdez, ya que esta marca esta mejor posicionada en el mercado, y que cuenta con mayor reconocimiento tanto nacional como mundialmente

Amenaza de Nuevos Participantes

Siendo el café un producto estrella en el mercado nacional e internacional, la amenaza de nuevos competidores es contante sobre todo en el país, teniendo en cuenta el mercado campesino, que son un grupo de personas que cultivan, cosechan y tuestan el grano ellos mismos, además de eso lo comercializan dentro de un mercado sin impuesto ni aranceles, por lo tanto, es más económico, es totalmente natural sin ningún tipo de conservantes, lo que lo hace más atractivo para cierto tipo de personas.

Amenaza de Otros Grupos de Interés

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, y sin importar que nueva empresa productora o comercializadora de café inicie en Colombia, la mayor amenaza sería que el gremio de campesinos y agricultores informales deseen unirse y crear una asociación totalmente legal,

permitiéndoles así generar más credibilidad y a su vez publicidad de su producto, lo que haría que su nicho de mercado creciera de manera porcentual.

Diagrama de flujo

El diagrama de flujo se elaboró con el proceso de siembra, cosecha y transformación del grano de café de la Organización LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S. Como base para una buena siembra y cosecha del mismo se tuvo en cuenta el Manual de Semilleros y Viveros de Café⁹, el cual nos brinda la siguiente información:

Selección de Semillas y Plantas Madres

Identificación de variedad con mejor adaptación y porte.

Rendimiento esperado de pergamino seco.

Requerimientos nutricionales.

Temporada de maduración del fruto.

Adaptabilidad a las condiciones climáticas.

Resistencia a plagas y enfermedades locales.

Altitud óptima.

Tamaño de los granos.

⁹ Proyecto Maximizando Oportunidades en Café y Cacao en las Américas (MOCCA).
Manual de Semilleros y Viveros de Café. (agosto 2021).

<https://mocca.org/wp-content/uploads/2021/08/semilleros-y-viveros-de-cafe.pdf>.

Cafetos productivos preferiblemente jóvenes entre 4 y 8 años.

Plantas de condición vegetativa vigorosa, sanas del follaje, tallos y ramas, y con raíces bien conformadas, firmes y sanas.

Plantas con productividad estable.

Como se Realiza la Recolección

Canastos limpios y personal calificado.

De manera manual.

Recolectar los mejores frutos del área intermedia de la planta.

Realizar una post-selección de los granos para asegurar la calidad.

Cosechar granos que no tengan imperfecciones o enfermedades.

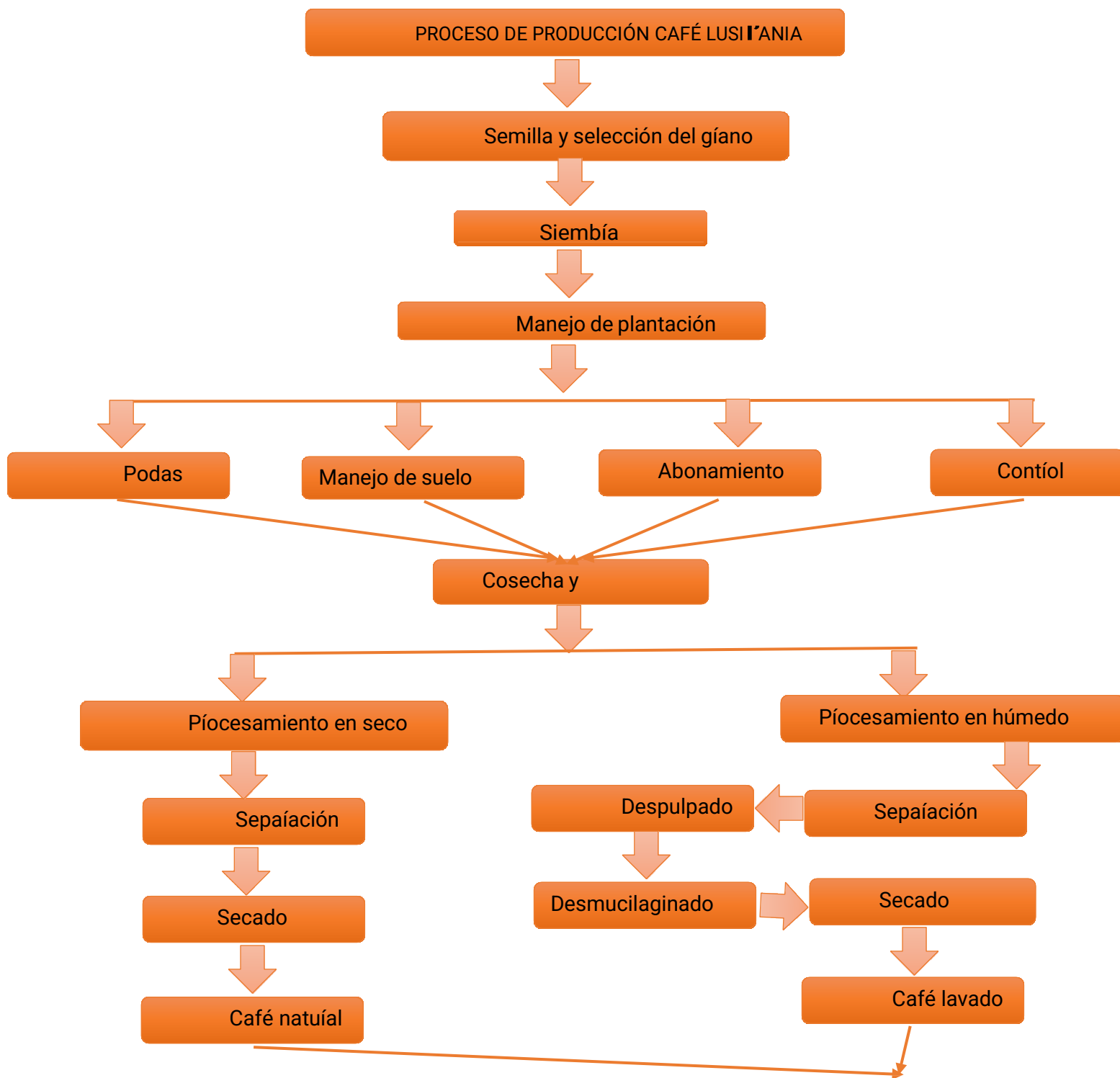
Cortar con cuidado para no dañar las ramas del café.

Clasificación: Separación del grano conforme su grado de maduración por color (Verde o rojo).

Para los procesos de siembra y recolección del grano se tienen en cuenta los pasos mencionados anteriormente, además de ellos, como se logra observar en la siguiente figura, la empresa toma la siembra, cosecha y transformación del café como un solo procedimiento el cual se realiza con un paso detallado a continuación.

Figura 6

Diagrama de Flujo del Proceso de Producción de Café Lusitania.





Fuente: Elaboración propia, creado con información suministrada por la Organización LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S.

Manual de procedimientos área de producción LUSITANIA COFFE COMPANY

S.A.S

LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S es una organización dedicada a la producción y comercialización del café, por lo tanto, dentro de la compañía existen diferentes áreas, en las cuales se dividen los procedimientos que permiten la operación total de la misma. Se realizará un manual de procedimientos que se enfoque en el proceso de la producción del café, desde la siembra hasta obtener el producto terminado, esto teniendo en cuenta que se basará en un semillero realizado para la producción de café MOCCA¹⁰.

Plan de trabajo siembra

A continuación, se describirá las actividades que se deben realizar dentro del proceso de siembra.

Selección y compra de la semilla:

- a) Verificar la calidad y pureza de la semilla.
- b) Revisar la procedencia de la misma.
- c) Solicitar un análisis o prueba de la germinación.

¹⁰ Proyecto Maximizando Oportunidades en Café y Cacao en las Américas (MOCCA).

Manual de Semilleros y Viveros de Café. (agosto 2021).

<https://mocca.org/wp-content/uploads/2021/08/semilleros-y-viveros-de-cafe.pdf>.

Planificación de la parcela:

- a) Planos y medidas de la parcela.
- b) Distancia entre plantas.
- c) Geo localización.

Construcción de semilleros:

- a) Producción.

Siembra:

- a) Preparación del terreno.
- b) Separación de las semillas.
- c) Distancia entre plantación.

Manejo del cultivo:

- a) Adaptabilidad a las condiciones climáticas.
- b) Manejo de plagas y enfermedades locales.
- c) Tener en cuenta el tiempo de maduración del grano.
- d) Saber el potencial productivo y tamaño de los granos ideal.
- e) Mantener los cafetos con plantas jóvenes (entre 4 y 8 años).
- f) Podado de la planta.
- g) Abonado de la tierra.

Plan de trabajo cosecha

A continuación, se describirá las actividades que se deben realizar dentro del proceso de cosecha.

Cosecha:

- a) Preparación previa (canastos limpios y personal calificado).
- b) Selección del lote donde se recolectará el grano.
- c) Elegir plantas sanas, con follaje, tallos y ramas firmes.
- d) Recolectar los mejores frutos del área intermedia de la planta.
- e) Escoger los granos que no tengan imperfecciones ni enfermedades.
- f) Cortar con cuidado de no dañar las ramas de la planta.
- g) Almacenar en sitios herméticos y oscuros, con una temperatura de 15°C aproximadamente.

Procesamiento en húmedo:

- a) Se clasifica el grano según su grado de maduración (color verde y rojo).
- b) Se realiza el despulpado, normalmente se usa agua para este proceso.
- c) Eliminación del mucílago de manera manual (colocar en pilas de fermentación por 12 horas aproximadamente).
- d) Método de secado, se pone el grano a temperaturas no mayores de 40°C (no directo al sol), de 3 a 7 días, removiendo el grano cada 30 minutos.
- e) Pasa a la planta para la transformación.

Procesamiento en seco:

- a) Se clasifica el grano según su grado de maduración (color verde y rojo).
- b) Método de secado, se pone el grano a temperaturas no mayores de 40°C (no directo al sol), de 3 a 7 días, removiendo el grano cada 30 minutos.
- c) Pasa a la planta para la transformación.

Transformación grano verde:

- a) Trillado (quitar el pergamino del café) se hace a una humedad entre el 10% y 12%, para que la maquina no maltrate el grano.
- b) Limpieza.
- c) Separación del grano.
- d) Clasificación.
- e) Empacado.

Transformación grano tostado:

- a) Trillado (quitar el pergamino del café) se hace a una humedad entre el 10% y 12%, para que la maquina no maltrate el grano.
- b) Limpieza.
- c) Separación del grano.
- d) Clasificación.
- a) Se ingresa el grano a la tostadora.
- b) Se muele el grano.
- c) Empacado.

Plan de trabajo bodega

A continuación, se describirá las actividades que se deben realizar dentro de la bodega de almacenamiento.

- a) Recepción de materiales, químicos y herramientas necesarios para el proceso productivo completo del café.
- b) Realizar el ingreso al sistema de inventarios de todos los productos terminados que se encuentren en bodega.
- c) Organizar el producto terminado como lo indica el reglamento de la empresa o la norma por la que se rijan.
- d) Mantener separados los productos terminados según se requiera, además de los materiales y herramientas de apoyo para la realización del proceso de producción.
- e) Mantener un control total del inventario, teniendo en cuenta fechas de vencimiento y tipo de producto.
- f) Realizar el alistamiento de los despachos, según lo requiera el departamento de ventas.
- g) Verificar las guías de despacho con las órdenes de compras y ventas, con el fin de tener un control total tanto de lo que salga como de lo que entra a la bodega.
- h) Realizar informes constantes de lo que sucede en bodega, además de los insumos que se tienen y del producto disponible.

Conclusiones

Según el análisis realizado a la organización, se logra evidenciar que cuenta con una deficiencia en el proceso productivo (siembra y cosecha) del café, parte de ella es por la rotación del personal, y ya que no cuentan con un manual de procedimientos establecidos para realizar dicho proceso, estos se ven afectados por la falta de experiencia de los nuevos colaboradores.

Cuentan con una marca ya establecida a nivel nacional, pero además la marca se exporta a tres países desarrollados, como lo son Japón, Estados Unidos y Canadá.

A pesar de ser una empresa establecida durante varios años en el mercado de la producción y venta de café, no cuenta con una estructura administrativa bien consolidada, una gran parte de sus colaboradores son fieles a la compañía, pero tiene un porcentaje de rotación alto, sobre todo en el área de ventas.

El manual de procedimientos sugerido dentro de este proyecto le permitirá fortalecer el área de siembra y cosecha del café, ya que es ésta la más importante de la empresa, puesto que dependen totalmente de que la calidad del café se mantenga en un 100%.

Recomendaciones

Se le recomienda a LUSITANIA COFFE COMPANY S.A.S. realizar un estudio laboral que le permita conocer el motivo principal de porque tiene un porcentaje tan alto en la rotación de personal, e intentar disminuir dicho porcentaje. En el este proyecto se le sugiere un manual de procedimientos para el área de producción (siembra y cosecha) de café, que le permitirá mejorar este proceso, permitiéndole mantener la calidad del producto al 100%.

Teniendo en cuenta el reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional, es recomendable crearle una estructura administrativa solida a la compañía; que le permita establecer objetivos y metas reales, acompañadas de unas políticas que la lleven el cumplimiento de éstas.

Además del manual de procedimientos sugerido dentro de este trabajo, se le propone a la organización, crear estos tipos de manuales a cada área o departamento dentro de la compañía, para lograr tener un control mayor de las actividades que se realicen en la misma.

Referencia

Daniela Stagnaro, Jorge Camblong, Jorge Nicolini, Libro En Carrera: Escritura y lectura de textos académicos y profesionales. 2012. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Economipedia. Diagrama de Flujo. Agosto 31 de 2020.

<https://economipedia.com/definiciones/flujograma.html>.

El Periódico Marketing. 5 fuerzas de Porter: ¿Cuáles son los elementos que impactan en la rentabilidad? (en línea), diciembre 25 2013. <http://periodico-marketing.com/2013/12/25/cuales-son-los-elementos-que-impactan-en-la-rentabilidad/>.

Juan Bravo Carrasco. Resumen libro Gestión de procesos. (noviembre 12 de 2015). En línea

https://issuu.com/dariggg/docs/capitulo_1_juan_bravo_carrasco_1.

L. WHEELEN, Thomas y HUNGER J. David. ADMINISTRACION ESTRATEGICA y política de negocios. Decimotercera edición, Colombia: Editorial Pearson, 2013. 158 p. y 159 p.

López Morín, Ma. Griselda (2005). Capacitación. Conciencia Tecnológica, (27-30).

[fecha de Consulta 17 de marzo de 2022]. ISSN: 1405-5597.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94403013>.

María Isabel Asanza Molina, Marisol Massiel Miranda Torres, Rafael Mario Ortiz Zambrano y

Jorge Alfredo Espín Martínez. Manual de procedimiento en la empresa”, Revista

Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. METODOLOGIA diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 edición, México: Editorial Limusa, 2011.

Michael Porter. Libro Estrategia Competitiva. 2015. Editorial Patria. Libro Ventaja Competitiva. 2010. Editorial Pirámide.

Michael Porter. Manual de procedimientos: Quién, qué, cómo y cuándo. (En línea).

<https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro.pdf>.

Prokopenko, J. (1989). La gestión de la productividad. En línea

<https://docplayer.es/23869681-la-gestion-de-la-productividad.html>.

Proyecto Maximizando Oportunidades en Café y Cacao en las Américas (MOCCA). Manual de

Semilleros y Viveros de Café. (agosto 2021). en línea (septiembre 2022) en el link

<https://mocca.org/wp-content/uploads/2021/08/semilleros-y-viveros-de-cafe.pdf>.

Apéndice

Apéndice A

Entrevista al Gerente de la organización Lusitania

Nombre: Alejandro Macías Marín

Cargo: Gerente General

Área Administrativa

1. Reseña histórica de la empresa.

LUSITANIA está ubicada en la zona norte del departamento del Valle del Cauca, en el municipio de CAICEDONIA, en la vereda San Gerardo Alto a una altura entre 1450 - 1650 AMSL. Este municipio se encuentra en las estribaciones de la cordillera central. Es una finca con tradición familiar, en la que han pasado 4 generaciones, hasta la fecha; siendo esta una de las fincas pioneras en el cultivo de café; donde sus propietarios Consuelo Marín y Javier Macías se esfuerzan año tras año por obtener cafés de alta calidad y mantener una caficultura sostenible.

Desde el 2016 su hijo menor Alejandro Macías Marín ha posicionado el café Lusitania a nivel nacional e internacional ha Ganado dos premios, uno en el año 2021 al proceso, y el tercer puesto de procesos en el presente año; actualmente la marca ha realizado más de 10 exportaciones de este café a países como Canadá, Japón y estados Unidos.

2. ¿La organización cuenta con una estructura administrativa bien consolidada?; es decir, ¿Cuenta con misión, visión, objetivos, políticas, reglamento interno, estructura organizacional, entre otros? (Solicitar copia de cada uno de ellos).

Cuenta con una estructura organizacional planteada por el área administrativa, pero no está formalmente constituida, además no tiene unos objetivos, misión y visión bien establecidos.

3. ¿Cómo se divide la organización por área?

La organización cuenta con 5 áreas establecidas, las cuales son: Dirección, administración, ventas, producción y contabilidad.

4. ¿Cuántas personas conforman cada área?

Dirección: 1

Administración: 2

Ventas: 3

Producción: 22 (distribuidos entre finca, tostadora y cafetería)

Contabilidad: 1

5. ¿Qué horarios se manejan por área?

Producción:

Finca: 7:00 a.m. a 12:00 a.m. a 1:00 p.m. a 5:00 pm

Tostadora: 8:00 a.m. a 12:00 a.m. a 1:00 p.m. a 5:00 pm

Ventas:

Tienda: Existen tres turnos

7:00 a.m. a 2:30 p.m.

9:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 5:00 p.m. a 9:00 p.m.

2:30 p.m. a 10:30 p.m.

Dirección, Administración y Contabilidad:

8:00 a.m. a 12:00 p.m.

2:00 p.m. a 6:00 p.m.

6. ¿Cómo realizan el proceso de selección del personal?

Se hace convocatoria externa, se recolectan hojas de vida, se selecciona la persona que se ajusta más al cargo y se hace un periodo de prueba con el fin de evaluar capacidades para realizar el cargo.

7. ¿Existen capacitaciones constantes al personal, que sean adecuadas en su área de trabajo?

No, solo se le da una inducción relevante al cargo.

8. ¿Existe mucha rotación de personal, un porcentaje aproximado?

En la finca y la tostadora el personal se ha mantenido desde el principio, el café el personal rota mucho 80%

9. ¿hay fidelización de los colaboradores con la empresa?

Si, contamos con un 80% de los empleados que han permanecido en la empresa desde el inicio.

10. ¿sin cifras exactas, cual es el porcentaje que adquiere de ganancia la empresa al final del periodo contable? o ¿Si por el contrario aún no están reviviendo ganancias netas?

No entregaron ningún tipo de información financiera.

11. ¿Cuál es el valor agregado que ustedes como empresa brindan a sus clientes?

Nuestra empresa se caracteriza por tener cafés de alta especialidad con procesos muy elaborados permitiendo tener calidades de tazas de 86 hasta 96.

Área de producción

1. ¿Cómo se encuentra estructurada la planta de producción?

Se entrega diagrama de flujo del proceso productivo, con el fin de brindar la información necesaria en esta área.

2. ¿Cómo es el proceso de producción?, completo desde la siembra hasta que tienen el producto terminado y empacado.

Selección de Semillas y Plantas Madres

1. Identificación de variedad con mejor adaptación y porte.
2. Rendimiento esperado de pergamino seco.
3. Requerimientos nutricionales.
4. Temporada de maduración del fruto.
5. Adaptabilidad a las condiciones climáticas.
6. Resistencia a plagas y enfermedades locales.
7. Altitud óptima.
8. Tamaño de los granos.
9. Cafetos productivos preferiblemente jóvenes entre 4 y 8 años.
10. Plantas de condición vegetativa vigorosa, sanas del follaje, tallos y ramas, y con raíces bien conformadas, firmes y sanas.
11. Plantas con productividad estable.

Como se Realiza la Recolección:

1. Canastos limpios y personal calificado.
2. De manera manual.
3. Recolectar los mejores frutos del área intermedia de la planta.
4. Realizar una post-selección de los granos para asegurar la calidad.
5. Cosechar granos que no tengan imperfecciones o enfermedades.
6. Cortar con cuidado para no dañar las ramas del café.

Clasificación: Separación del grano conforme su grado de maduración por color (Verde o rojo).

Para los procesos de siembra y recolección del grano se tienen en cuenta los pasos mencionados anteriormente, además de ellos, como le logra observar en la siguiente figura, la empresa toma la siembra, cosecha y transformación del café como un solo procedimiento el cual se realiza con un paso a paso detallado a continuación.

3. ¿Existe un departamento de compra de insumos para la producción de café?

No cuenta con un departamento encargado solo para esta labor, todo se realiza desde la administración, trabajando siempre en conjunto con el área de producción; ya que, son ellos quienes estipulan los insumos que se requieren en un tiempo determinado.

4. ¿Cómo es el proceso dentro de este departamento?

Como se menciona anteriormente trabajan en conjunto el área administrativa y producción.

Área comercial y ventas

1. ¿Cómo se encuentra estructurada el área comercial y ventas?

Una persona se encarga del manejo de la publicidad y promoción, además de las ventas nacionales y las exportaciones. Existe un punto de venta tipo café bar, que brinda los diferentes tipos de café que ofrece la empresa.

2. ¿Cómo es el proceso dentro de éste área?

La organización se promociona a través de publicidad en volantes, radio y televisión, además del manejo de su página web. La actualización de datos juega una parte importante en el proceso de venta y marketing, otra de las estrategias de venta es la entrega de los productos directamente a los clientes, tanto a nivel nacional como internacional. Además de los servicios ofrecidos dentro del café bar.

3. ¿Existen motivaciones económicas dentro del área comercial, como incentivo para el aumento en las ventas?

No, el personal encargado de las ventas tiene un salario fijo.

4. ¿Las ventas solo son nacionales o existen exportaciones?

Contamos con ventas a nivel nacional, pero también se exporta a tres importantes países, como lo son: Japón, Canadá y Estados Unidos.

Apéndice B

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Plantación**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si ().
- No (X).

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si ().
- No (X).

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si (X).
- No ().

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si (X).
- No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Plantación**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si (X).
- No ().

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).
- No ().

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si ()
- No ()

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si ()
- No ()

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ()
- No ()

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si ()
- No ()

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si ()
- No ()

Encuesta colaboradores organización Lusitania

• Cargo: Operario de Plantación

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si ()
- No ()

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si ()
- No ()

- 3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área
- Si (X).
 - No ().
- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si ().
 - No (X).
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si ().
 - No (X).
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si (X).
 - No ().
- 10- Está de acuerdo con la política de la empresa
- Si (X).
 - No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ()

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ()

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ()

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Plantación**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ()

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ()

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ()

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si (X).
- No ()

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).
- No ().

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si ().
- No (X).

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si ().
- No (X).

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ().
- No (X).

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

• **Cargo: Operario de Plantación**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si ().
- No (X).

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si ().
- No (X).

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si (X).
- No ().

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si (X).
- No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Plantación**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si (X).
- No ().

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).
- No ().

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si ()
- No ()

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si ()
- No ()

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ()
- No ()

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si ()
- No ()

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si ()
- No ()

Encuesta colaboradores organización Lusitania

• Cargo: Operario de Plantación

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si ()
- No ()

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si ()
- No ()

- 3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área
- Si (X).
 - No ().
- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si ().
 - No (X).
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si ().
 - No (X).
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si (X).
 - No ().
- 10- Está de acuerdo con la política de la empresa
- Si (X).
 - No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Plantación**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si (X).
 - No ().
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si (X).
 - No ().
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 10- Está de acuerdo con la política de la empresa
- Si ().
 - No (X).
- 11- Siente confianza en el proceso realizado en el área
- Si ().
 - No (X).

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

• Cargo: Operario de Plantación

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si ().
- No (X).

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si ().
- No (X).

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().

- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si (X).
- No ().

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si (X).
- No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Plantación**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si (X).
- No ().

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).
- No ().

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si ()
- No ()

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si ()
- No ()

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ()
- No ()

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si ()
- No ()

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si ()
- No ()

Encuesta colaboradores organización Lusitania

• Cargo: Operario de Plantación

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si ()
- No ()

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si ()
- No ()

- 3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área
- Si (X).
 - No ().
- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si ().
 - No (X).
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si ().
 - No (X).
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si (X).
 - No ().
- 10- Está de acuerdo con la política de la empresa
- Si (X).
 - No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ()

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ()

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ()

Encuesta colaboradores organización Lusitania

• Cargo: Operario de Plantación

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ()

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ()

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ()

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si (X).
- No ()

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).

- No ().

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si ().
- No (X).

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si ().
- No (X).

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ().
- No (X).

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).

- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Tostadora**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si ().
- No (X).

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si ().
- No (X).

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si ().
- No (X).

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ()

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si (X).
- No ()

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si (X).
- No ()

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ()

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ()

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ()

Encuesta colaboradores organización Lusitania

• Cargo: Operario de Tostadora

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ()

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).

- No ().
- 3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área
- Si (X).
 - No ().
- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si (X).
 - No ().
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si (X).
 - No ().
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si ().
 - No (X).
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 10- Está de acuerdo con la política de la empresa
- Si ().

- No (X).

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ().
- No (X).

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Tostadora**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si ().

- No (X).
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si ().
 - No (X).
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si (X).
 - No ().
- 10- Está de acuerdo con la política de la empresa
- Si (X).
 - No ().
- 11- Siente confianza en el proceso realizado en el área
- Si (X).
 - No ().
- 12- Le gustaría tener clara sus funciones
- Si (X).

- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Tostadora**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si (X).
- No ().

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).
- No ().

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si ().
- No (X).

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si ().
- No (X).

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ().
- No (X).

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Tostadora**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).

- No ().
- 2- La planeación estratégica es la adecuada.
- Si (X).
 - No ().
- 3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área
- Si (X).
 - No ().
- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si ().
 - No (X).
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si ().
 - No (X).
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si (X).

- No ().

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si (X).
- No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Tostadora**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si (X).
 - No ().
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si (X).
 - No ().
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 10- Está de acuerdo con la política de la empresa
- Si ().
 - No (X).
- 11- Siente confianza en el proceso realizado en el área
- Si ().
 - No (X).

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

• Cargo: Operario de Tostadora

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si ().
- No (X).

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).
- No ().

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ()
- No ()

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si ()
- No ()

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si ()
- No ()

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si ()
- No ()

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si ()
- No ()

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ()
- No ()

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si ()
- No ()

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si ()
- No ()

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Tostadora**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si (X).
- No ().

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).
- No ().

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si ().
- No (X).

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si ().
- No (X).

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ().
- No (X).

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Tostadora**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).

- No ().
- 3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área
- Si (X).
 - No ().
- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si (X).
 - No ().
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si (X).
 - No ().
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si (X).
 - No ().
- 10- Está de acuerdo con la política de la empresa
- Si (X).

- No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Café Bar**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si ().
 - No (X).
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si ().
 - No (X).
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si (X).
 - No ().
- 10- Está de acuerdo con la política de la empresa
- Si (X).
 - No ().
- 11- Siente confianza en el proceso realizado en el área
- Si (X).
 - No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ()

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ()

Encuesta colaboradores organización Lusitania

• Cargo: Operario de Café Bar

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ()

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ()

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ()

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si (X).
- No ()

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).
- No ()

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ()

- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si ().
- No (X).

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si ().
- No (X).

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ().
- No (X).

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Café Bar**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si ().
- No (X).

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).
- No ().

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).

- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si (X).
- No ().

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si (X).
- No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Café Bar**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).

- No ().
- 3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área
- Si (X).
 - No ().
- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si (X).
 - No ().
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si (X).
 - No ().
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 10- Está de acuerdo con la política de la empresa
- Si ().

- No (X).

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ().
- No (X).

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Café Bar**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si (X).
- No ().

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).
- No ().

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si (X).
- No ().

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si (X).
- No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

• **Cargo: Operario de Café Bar**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si ().
- No (X).

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si ().
- No (X).

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().
- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).

- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si (X).
- No ().

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si (X).
- No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Café Bar**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

- 2- La planeación estratégica es la adecuada.
- Si (X).
 - No ().
- 3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área
- Si (X).
 - No ().
- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si (X).
 - No ().
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si (X).
 - No ().
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si ().
 - No (X).

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si ().
- No (X).

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ().
- No (X).

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Café Bar**

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
- Si ().
 - No (X).
- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
- Si ().
 - No (X).
- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
- Si ().
 - No (X).
- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 8- Recomendaría los productos de la organización
- Si (X).
 - No ().
- 9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo
- Si (X).
 - No ().
- 10- Está de acuerdo con la política de la empresa
- Si (X).
 - No ().
- 11- Siente confianza en el proceso realizado en el área
- Si (X).
 - No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

• Cargo: Operario de Café Bar

1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.

- Si (X).
- No ().

2- La planeación estratégica es la adecuada.

- Si (X).
- No ().

3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área

- Si (X).
- No ().

4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas

- Si (X).
- No ().

5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.

- Si (X).
- No ().

6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo

- Si ().

- No (X).

7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización

- Si (X).
- No ().

8- Recomendaría los productos de la organización

- Si (X).
- No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si ().
- No (X).

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si ().
- No (X).

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si ().
- No (X).

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

Encuesta colaboradores organización Lusitania

- **Cargo: Operario de Café Bar**

- 1- Es necesario un manual de procesos y procedimientos en el área.
 - Si (X).
 - No ().

- 2- La planeación estratégica es la adecuada.
 - Si (X).
 - No ().

- 3- Cuenta con el conocimiento de los procesos del área
 - Si (X).
 - No ().

- 4- La organización ha tenido un crecimiento en ventas
 - Si ().
 - No (X).

- 5- Tiene las herramientas para Identificar las variables del proceso.
 - Si ().
 - No (X).

- 6- Es capacitado para la mejora del área de trabajo
 - Si ().
 - No (X).

- 7- Esta Ud. De acuerdo con la visión de la organización
 - Si (X).
 - No ().

- 8- Recomendaría los productos de la organización
 - Si (X).
 - No ().

9- Se puede mejorar el proceso de tu trabajo

- Si (X).
- No ().

10- Está de acuerdo con la política de la empresa

- Si (X).
- No ().

11- Siente confianza en el proceso realizado en el área

- Si (X).
- No ().

12- Le gustaría tener clara sus funciones

- Si (X).
- No ().

13- Dentro del proceso productivo, le parece importante tener un proceso claro

- Si (X).
- No ().

