

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
COMERCIALIZADORA DE FRUTAS Y VERDURAS LA NOVENA EN
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA**

**DARY MARYIRA BERGAÑO GALLEGO
YESSICA TATIANA VELA SÁNCHEZ**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CAICEDONIA
2016**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
COMERCIALIZADORA DE FRUTAS Y VERDURAS LA NOVENA EN
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA**

**DARY MARYIRA BERGAÑO GALLEGO
YESSICA TATIANA VELA SÁNCHEZ**

**Trabajo de grado en la modalidad de asesoría y consultoría como requisito
para obtener el título de Administradoras de Empresas**

Asesor: Víctor Hugo Cerón Chacón



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CAICEDONIA
2016**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad_____ **Fecha** _____

DEDICATORIA

Dedico este proyecto especialmente a mi mamá, Marleny Gallego López, por su amor y confianza puesta en mí y le agradezco su compañía y apoyo en todos los momentos de mi vida, y a mis familiares que hicieron parte del desarrollo de mi carrera y la realización de este proyecto.

Dary Maryira Bergaño Gallego

DEDICATORIA

Este proyecto es dedicado primeramente a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y cumplir con unos de mis logros.

A mis padres, Blanca Nelly Sánchez y Jaime Vela Sánchez y familiares que siempre estuvieron apoyándome en este proceso.

A mis compañeros de semestre y mis amigas, en especial a Dary Bergaño, Carolina Díaz, Eliana Chávez y Angie Natalia Gómez.

A mis maestros por compartir sus enseñanzas, el acompañamiento y motivación brindada en todo el transcurso de este logro.

Y a mí asesor Víctor Hugo Cerón Chacón.

Yessica Tatiana Vela Sánchez

AGRADECIMIENTOS

Las realizadoras de este proyecto (Dary Bergaño y Yessica Vela) agradecen la culminación del presente trabajo a:

Principalmente a Dios por darnos la oportunidad de llegar hasta este punto.

A nuestro asesor trabajo de grado, Víctor Hugo Cerón Chacón, quien a pesar de los inconvenientes siempre estaba dispuesto a compartir sus conocimientos y brindar su ayuda en este proyecto para culminar con el mejor de los éxitos.

A nuestros padres por su acompañamiento, confianza y apoyo incondicional, a lo largo de este proceso.

A todos nuestros compañeros(as), amigos (as) de la carrera y de la universidad, de los cuales recibimos ayuda y colaboración en todo momento.

A la universidad del valle, la cual nos permitió cumplir con este gran logro de realizar una carrera profesional: Administración de empresas.

A la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena (de Caicedonia, Valle) que nos permitieron formar parte de esta empresa durante el trascurso de realización de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: ANTEPROYECTO	
1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	13
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
2.1 ANTECEDENTES	13
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
3. OBJETIVOS	17
3.1. OBJETIVO GENERAL	17
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	19
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	19
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	20

5. DISEÑO METODOLÓGICO	21
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
5.2 METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	21
5.3 CUANTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	21
5.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	22
6. MARCO REFERENCIAL	24
6.1 MARCO TEÓRICO	24
6.2 MARCO ESPACIAL	27
6.3 MARCO CONCEPTUAL	29
CAPÍTULO II	
7. RESEÑA HISTÓRICA	32
CAPÍTULO III	
8. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA E INTERNA	34
8.1 TORMENTA DE PROBLEMAS	34
8.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA	35
8.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	35
8.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO	36
8.4.1 MATRIZ POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)	36
8.4.2 MATRIZ EFAS (Análisis de factores externos)	38

8.5 ANÁLISIS DEL SECTOR	39
9. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	43
9.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	43
9.2 ANÁLISIS INTERNO	44
9.2.1 MATRIZ PCI (Perfil de capacidad interna)	44
9.2.2 MATRIZ IFAS (Análisis de factores internos)	45
9.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	47
9.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	48
9.5 ANÁLISIS SFAS (MATRIZ)	49
CAPÍTULO IV	
10. SITUACIÓN DEL MERCADO	52
10.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	52
10.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	52
10.3 ANÁLISIS DE PROVEEDORES	53
CAPÍTULO V	
11. BENCHMARKING	54
CAPÍTULO VI	
12. PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL	58
12.1 PLAN DE ACCIÓN	61

12.2 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	64
12.3 PLAN AMBIENTAL	65
CAPÍTULO VII	
13. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	66
14. CRONOGRAMA PLAN DE MEJORAMIENTO (DIAGRAMA DE GANTT)	69
CAPÍTULO VIII	
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	75
WEBGRAFÍA	77
ANEXOS	79

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Carta de intención

Anexo 2. Cuestionario cliente interno de la Comercializadora de frutas y verduras La Novena.

Anexo 3. Cuestionario cliente externo de la Comercializadora de frutas y verduras La Novena.

Anexo 4. Tabulación de la encuesta realizada al cliente interno.

Anexo 5. Tabulación de la encuesta realizada al cliente externo.

INTRODUCCIÓN

Las empresas del sector comprendido por la región norte del departamento del Valle del Cauca aparte de compartir el terreno y el clima, llevan a costas el desarrollo de dicho sector, responsabilidad que no resulta para nada fácil, debido a las particularidades propias que acarrea esta tarea en términos de las limitantes que poseen estos parajes y que comprometen a los administradores a manejar estas llamadas “oportunidades”, con pericia dando giros dinámicos a las situaciones para encontrar un mejor desenlace para cada una de ellas.

Prueba de ello, está representado en la generación de *microempresas*¹ que paulatinamente se desarrollan y alcanzan mayores dimensiones, siendo así de mayor aporte al mejoramiento de vida del colectivo; es por ello, que se permite entregarles una primera aproximación de los problemas que acarrea una empresa del sector de la comercialización de productos agrícolas, y además, dar a conocer algunas de las soluciones a dichas situaciones; para ello se tomará a la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena (Caicedonia – Valle), y a partir de sus actividades y su conformación interna, articular un documento que exprese lo abordado a lo largo de la carrera de Administración de Empresas en relación con las actividades de la organización.

En este mismo orden de ideas, cabe resaltar que las organizaciones por la naturaleza de sus relaciones tanto en su interior, como en el exterior, actúan en escenarios complejos, en tanto que se debe discernir acerca de las vicisitudes que se encaran en este, y que como subsecuente arroja sus propios reveses, todo en términos de *competitividad*² y *mercado*³; caso del que no se exceptúa La Novena y que exige por parte de los implicados un alto grado de compromiso que resultaría propicio para la solución de falencias, y que sin embargo, no garantiza la

¹ <http://www.definicionabc.com/economia/microempresa.php>

² <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

³ <http://www.definicionabc.com/economia/mercado.php>

consecución de los objetivos propuestos, pero si es la base para la construcción de un mejor modelo de ente productivo.

Por tanto, que el conjunto de actividades dependientes de este trabajo escrito, deberán articularse debidamente con las tareas realizadas en la empresa, en lapsos de tiempo relativos y consecuentes que permitan la integración de ellos y que demuestren la adaptación de los individuos a lo consignado en el texto, con énfasis en el seguimiento y evaluación periódica que exprese la sinergia generada por los participantes al interior de los diferentes *procesos*⁴.

⁴ <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

CAPÍTULO I

1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El siguiente trabajo de Direccionamiento estratégico está enmarcado dentro del programa previsión y pensamiento estratégico, propio de la facultad de administración de empresas de la Universidad del Valle.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

Entre los diversos problemas a los que puede enfrentarse una organización del sector de la comercialización de productos agrícolas a lo largo de su trayectoria, emergen aquellos que por su carácter impiden a la empresa una consecución de objetivos de manera eficiente, a razón de ello y por medio del diagnóstico organizacional realizado en la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena, se pudo visualizar como la falta de objetivos claramente establecidos y por ende, la conformación de actividades en pro de los mismos, ocasionan en ella sucesos de gran magnitud que le impiden una libre realización de sus actividades.

La Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena, es una organización que ha desarrollado sus labores de manera empírica, aunque ello no ha sido un impedimento para su permanencia en el mercado, si ha ocasionado situaciones que generan afectaciones en su actividad; sobresale la incertidumbre de los empleados en relación a sus quehaceres, ello incide en una desventaja empresarial debido a que la competencia, requerimientos de los clientes y el entorno son cada vez mayores.

Se evidencia como la no conformación de un manual de funciones acorde a la estructura de la organización, genera una reacción en cadena en contravía de las funciones de todas las áreas y procesos de la empresa afectando el laborar de la misma; es por ello que se hace ineludible la realización e implementación de un manual de funciones que permita la delimitación de las funciones en los diferentes cargos de la organización, desembocando en la visualización para la empresa de un panorama claro y objetivo.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
Ausencia de objetivos operacionales de corto, mediano y largo plazo.	Dispersión de los empleados y demora en la atención.	Cuellos de botella en el área de ventas y caja.	Diseño e implementación de direccionamiento estratégico.
Empirismo en las actividades gerenciales.	Pérdida de autoridad y tardanza en los procesos.	Ausentismos, caso omiso a las tareas impartidas.	Estructuración y diseño de cargos.
Incertidumbre del capital humano sobre sus labores.	Tareas inconclusas, dependencia y superior inmediato sin mando.	Pérdida de la calidad del servicio e incurrir en errores y daño o pérdida de productos.	Creación de un manual de funciones acorde a los cargos requeridos por la empresa.
Insatisfacción del cliente a razón de las inconsistencias operarias.	Pérdida de recompra, disminución de ventas y <i>prosumer</i> ⁵ (negativo).	Disminución de clientes potenciales.	Implementación de estrategias de ventas y <i>promoción</i> ⁶ .
Falencias en el proceso de reclutamiento y contratación del personal operativo.	Empleados no aptos y actividades con falencias e inconclusas.	Mala atención y sobrecostos.	Creación de un proceso de contratación adecuado.
Carencia de un direccionamiento estratégico.	Pérdida del rumbo organizacional.	Decisiones alternas y soluciones temporales.	Diseño e implementación de direccionamiento estratégico.

Diseño del cuadro planteamiento de problema.⁷

⁵ <http://vintagecomunicacion.com/quienes-son-los-prosumers-y-en-que-se-diferencian-de-los-influencers/>

⁶ <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>

⁷ <https://sites.google.com/a/funandi.edu.co/investigacion/planteamiento-del-problema-1>

2.3 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Como muchas de las empresas agrícolas del municipio de Caicedonia y sus alrededores, La Novena hace parte de ese gran porcentaje de organizaciones que desde su creación han laborado de manera empírica, factor influyente en la carencia de un direccionamiento estratégico.

Se evidencia como la falta de un direccionamiento estratégico en la misma, ha ocasionado incoherencias y falta de control en las actividades y procesos diarios, funciones de cada empleado, logro de objetivos, entre otros.

La ausencia de un direccionamiento estratégico ocasiona que la empresa no cuente con la claridad de aquellos factores que la diferencian de otras empresas y de aquellos que por sus singularidades deben ser mejorados; esto ha conllevado a situaciones que por su naturaleza resultan adversas para la empresa; sin claridad en cuanto a los factores que puedan llegar a tener incidencia en la empresa, esta no podrá responder a las demandas del mercado de manera eficiente.

En términos generales, se puede inferir acerca de la necesidad que presenta la empresa en cuanto a un plan de mejora que integre sus objetivos principales y que además de eso, establezca en él una secuencia coherente para realizar sus diversas actividades.

2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el diseño y aplicación de un direccionamiento estratégico permitirá la consecución de objetivos con un claro rumbo organizacional a la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena en Caicedonia Valle del Cauca?

2.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cómo puede la realización del diagnóstico y análisis interno y externo con ayuda de las matrices: POAM y PCI, ser en un futuro una herramienta estratégica?
2. ¿El direccionamiento estratégico está dado para hacer las veces de punto de partida que permita que todos los integrantes de la organización actúen en función de ella?
3. ¿Cuál sería el mejor lineamiento del direccionamiento estratégico para sustentar los requerimientos de la comercializadora de frutas y verduras la Novena?
4. ¿Qué grado de seguridad otorga a la Novena la capacidad de evaluar las incidencias del direccionamiento estratégico en el desarrollo normal de sus actividades y que posibilidades a la dirección le provee?
5. ¿Qué tan rentable es el desarrollo e implementación del direccionamiento estratégico en términos económicos y de capital humano al interior de la comercializadora de frutas y verduras la Novena?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el direccionamiento estratégico a la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena en Caicedonia Valle del Cauca.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.** Realizar un diagnóstico interno y externo en la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena (Caicedonia, Valle del Cauca).
- 2.** Realizar un análisis interno y externo con la aplicación de las matrices: POAM, PCI, IFAS, EFAS y SFAS, como una herramienta estratégica, para la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena (Caicedonia, Valle del Cauca).
- 3.** Proponer un Direccionamiento Estratégico a la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena (Caicedonia Valle del Cauca), como catapulta para el crecimiento a nivel municipal de la misma.
- 4.** Plantear indicadores que permitan medir en el tiempo el impacto de la implementación del direccionamiento estratégico a la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena (Caicedonia, Valle del Cauca).
- 5.** Plantear un presupuesto para la implementación del direccionamiento estratégico de la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena (Caicedonia, Valle del Cauca).

4. JUSTIFICACIÓN

La realización de este trabajo escrito se debe a la representación tangible del conocimiento adquirido a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, y de aquellos elementos que componen los diferentes temas propios de ella, y que permiten identificar y analizar los factores que influyen en la realización de un diagnóstico organizacional y posterior direccionamiento estratégico, con apoyo transversal de los elementos brindados a lo largo y ancho de dicha carrera, que puedan ser usados como entramado para un proyecto recopilatorio de aquellas vicisitudes que hacen parte del diario accionar de los entes productivos, sus procesos y actividades.

Se hace énfasis en aquellos procesos, que permitan dar un primer paso en la consecución de conocimiento empírico, debido, a que cada uno de estos y su accionar resulta de gran importancia para el buen funcionamiento de la organización; se estudiarán también aquellos aspectos influyentes en la empresa y que permiten dar continuidad a sus actividades cotidianas.

Se realizará un *diagnóstico empresarial*⁸ que permitirá llegar a una primera aproximación de un direccionamiento estratégico, el cual se desarrolla con el fin de identificar las diversas problemáticas que presenta la empresa actualmente, y diseñar e implementar estrategias que permitan la solución a dichas situaciones; este se enmarca en el desarrollo de actividades y estrategias que se articulen con el normal desarrollo de las actividades organizacionales.

Lo anterior, con el fin de dar solución a los inconvenientes y promover procesos que hagan de la empresa un ente con altos niveles de productividad, sin dejar a un lado la eficacia y eficiencia en todas las actividades realizadas por la misma;

⁸ <http://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>

mientras sirve paralelamente como trabajo de grado para optar al título de Administradora de Empresas; la base principal de estudio de este trabajo es el diagnóstico organizacional y el direccionamiento estratégico y lo que converge a él, además, de las problemáticas que afectan e influyen en el desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos de la empresa, que limitan e impiden su crecimiento.

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El proyecto de investigación propuesto busca, mediante la aplicación de diversas teorías(orientadas al orden, el individuo y sus particularidades, la gestión de la pyme y las relaciones formales e informales al interior de la empresa) y en consecuencia el manejo de las premisas de estas con sustento en conceptos básicos administrativos, el desarrollo del direccionamiento estratégico de una empresa familiar dedicada a la comercialización de frutas y verduras, en el municipio de Caicedonia, con énfasis en las actividades internas y de personal, todo en un marco de empoderamiento del cargo y la empresa, por parte del capital humano, y que permite a los investigadores identificar los aspectos que se deben tener en cuenta para la producción de textos escritos como herramientas hipotéticas que sirvan para la solución de falencias al interior de los entes productivos en diferentes áreas y que expresen la imagen que debe reflejar la tarea de la organización.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para la consecución de los objetivos que se ha propuesto en el proyecto se hará uso de los instrumentos de investigación tales como la observación, seguimiento a la tarea y entrevistas a los implicados, así como, la compilación y uso de material

de información en diferentes documentos, informes, artículos, publicaciones e investigaciones relacionadas; técnicas que se aplicaran para establecer las necesidades y contratiempos que se identifiquen al interior de la comercializadora y que tienen incidencia en el proceso de venta de productos agrícolas en Caicedonia, sin obligarnos a investigar al consumidor final, debido a que, se entiende que la finalidad del direccionamiento estratégico es recopilar, evaluar, identificar y generar una nueva estructura empírica que involucra las diferentes actividades que se llevan al interior de la empresa y por tanto a los individuos que convergen a estas; y que la organización materia de estudio, en su momento servirá de escenario para la realización de nuevos proyectos de investigación con diversos objetivos.

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Como consecuencia del desarrollo de la investigación, se espera la generación de una herramienta que tenga aplicación puntual de los conocimientos que los investigadores poseen y del cual hacen uso a lo largo del presente proyecto, al momento de generar textos administrativos con fines de inclusión en la actividad, en el individuo y del individuo en la actividad, que permita satisfacer las necesidades existentes en la empresa, buscando de igual manera generar un óptimo nivel de comunicación organizacional, para contribuir con el desarrollo, uno socio económico y de participación del individuo y dos de mejora en el entorno interno de la organización.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación utilizada para la realización del direccionamiento estratégico en la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena, es el inductivo-deductivo debido a que la finalidad será estudiar e interpretar lo observado del cliente interno y del externo en procura de determinar acciones de mejora.

5.2 METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La metodología usada para la realización de este trabajo, el diagnostico empresarial y el direccionamiento estratégico de la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena, es la observación por visita, la documentación de la visita y la evaluación y análisis de la información recopilada; se realizan visitas a la empresa y posteriores entrevistas a los dueños y trabajadores de la misma, y a los clientes externos se le realizaran encuestas, todo esto se hace con el fin de conocer diversos puntos de vista y situaciones de la empresa.

5.3 CUANTIFICACIÓN DE LA POBLACION

POBLACIÓN

La población empleada como objeto de estudio para este trabajo será la siguiente:

- **Población interna:** Administrativos y empleados de la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena
- **Población externa:** Clientes de la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena

5.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

MUESTRA

- **Población interna:** La población interna de la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena se toma en su totalidad debido a que su tamaño en cuanto a número de administrativos y empleados es relativamente pequeño, La Novena cuenta con 13 miembros entre administrativos y empleados.
- **Población externa:** La población se toma de acuerdo a los datos suministrados por los propietarios de la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena, la cual comercializa sus productos principalmente en el municipio de Caicedonia y sectores aledaños.

$$N= 220 \quad Z= 1,96 \quad P= 0,6 \quad Q= 0,4 \quad E= 0,15$$

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

Z: nivel de confianza

N: población

P: probabilidad de que ocurra

Q: probabilidad de que no ocurra

E: error de desviación

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 220 \times 0,6 \times 0,4}{(0,15)^2 (220 - 1) + (1,96)^2 \times 0,6 \times 0,4}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 220 \times 0,24}{0,0225 (219) + 3,8416 \times 0,24}$$

$$n = \frac{202,83648}{5,849484}$$

$$n = 34,67 \cong 35$$

De lo anterior se obtiene la muestra, la cual es de 35; lo que indica que la encuesta se debe realizar a 35 de los 220 clientes externos con los que cuenta la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena (Caicedonia – Valle del Cauca), y poder así obtener los resultados pertinentes para el diagnóstico y direccionamiento estratégico de la misma; los datos usados para la determinación de la muestra son datos estadísticos, generalmente en la práctica son valores no conocidos y aproximados, el error de desviación es un valor desconocido⁹, por lo cual en el presente trabajo se usan datos hipotéticamente estadísticos que permiten una proximidad relevante para la realización del diagnóstico organizacional y planteamiento del plan de mejorar correspondiente a lo arrojado por el diagnóstico; para la realización de la fórmula que permite determinar la muestra de clientes externos a los cuales se les realiza la entrevista (véase pág. 22 a 23), se usan porcentajes comunes (estadísticos) para la aplicación de la fórmula, de acuerdo a la población total de clientes externos (aproximadamente 220 clientes externos (dato suministrado por el gerente de La Novena); el error estándar es una medida hipotética¹⁰ y subjetiva, para un valor con gran aproximación se deben realizar estudios que permitan determinar el mismo, para el presente trabajo se hace una estimación.

⁹ Dean V. Neubauer, de Corning Inc., Corning, Nueva York, es miembro de ASTM; se desempeña como vicepresidente del Comité E11 sobre calidad y estadísticas, es presidente del Subcomité E11.30 sobre control estadístico de la calidad y del E11.90.03 sobre publicaciones, y también coordina la columna DataPoints (Mediciones).

¹⁰ Stephen N. Luko y Dean V. Neubauer, "Statistical Intervals, Part 1: The Confidence Interval," ASTM Standardization News, Vol. 39, Núm. 4, julio/agosto 2011.

6. MARCO REFERENCIAL

El sector agropecuario, el cual, a pesar de la disminución histórica registrada en los últimos años, sigue teniendo una alta participación en el producto agregado del país con productos; analizando el PIB desagregado por sectores de la economía, cabe resaltar los productos agrícolas más representativos, como parte del sector agropecuario, puesto que son éstos, los de mayor aporte a la canasta básica familiar. Entre los que se cuentan:

El algodón, el café, la caña de azúcar, el maíz, el arroz, el cacao, el banano, la papa, el plátano, el tomate, las cebollas, las oleaginosas y las flores, entre otros.¹¹

Que para los términos del trabajo a desarrollar en la comercializadora sustenta la importancia de este proceso de intermedio entre el productor y el consumidor final de estos alimentos que la sociedad del municipio requiere a diario.

El direccionamiento estratégico permitirá a la comercializadora La Novena enfocar el rumbo organizacional correspondiente, además de direccionar sus actividades y guiar a sus empleados hacia la consecución de objetivos que permitan el cumplimiento de las metas y el alcance de los propósitos a los que quiere llegar.

6.1 MARCO TEORÍCO

ADAM SMITH: De este autor se retomaran elementos de carácter humano como la empatía sustentada en los sentimientos morales que promulga que en un sistema económico el interés personal no es la única motivación y que el ser humano es capaz también de comprender el interés personal de su compañero y de llegar a un intercambio mutuamente beneficioso, dejando a un lado el egoísmo y que usa como pilar la premisa “dame lo que necesito y tendrás lo que deseas”

¹¹ http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/productos_economia_colombiana

en el que el reconocimiento de las necesidades ajenas es la mejor forma de satisfacer las necesidades propias; y otra de la organización tal como lo es la división del trabajo.

FREDERICK W. TAYLOR: De este teórico se manejara aspectos específicos como; Organización del Trabajo, la selección y entrenamiento del trabajador, la cooperación y remuneración por rendimiento individual y la responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

HENRY FAYOL: Del mencionado escritor se rescataran para efectos del presente proyecto algunos de sus principios, como son;

Unidad de mando, Autoridad, Unidad de dirección, Centralización, Subordinación del interés particular al general, División del trabajo, Orden, Jerarquía, Iniciativa y Espíritu de cuerpo.

MICHAEL PORTER: De este autor se manejara su principio más representativo el de las 5 fuerzas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Antes de mencionar la planeación estratégica, se debe tener claridad sobre lo que es estrategia, la cual se entiende como el componente primordial de un plan de acción que permite determinar las acciones que se llevaran a cabo con el fin de cumplir los objetivos propuestos y generar una toma de decisiones adecuada¹²; la planeación estratégica se define como un elemento del proceso administrativo que complementa la toma de decisiones en las organizaciones; para George A. Steiner la planeación estratégica es el proceso

¹²<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Charla%20Direccionamiento%20Estrategico.pdf>

en el cual se determinan los objetivos principales de una organización, así como sus políticas y estratégicas que permitirán la adquisición de recursos y la permanencia de la empresa en el mercado.¹³

Se tiene como base de que la planeación estratégica apareció hace siglos, teniendo sus inicios en Egipto, en donde la misma permitió a los gobernantes de aquella época construir templos y pirámides, lo cual es una gran evidencia de planeación, orden y control, además de otros factores que permitieron el logro de su objetivo (construir las pirámides) con gran éxito; la planeación estratégica requiere establecer ciertos elementos que permitan conocer el impacto y los beneficios de la implementación de las estrategias en la empresa, se debe tener claridad sobre el tiempo y el costo de lo planteado.¹⁴

Entre las empresas referentes para la realización de este direccionamiento estratégico, se toman las siguientes:

- **Cementos Argos**, fundada en Medellín el 27 de febrero de 1934, es una empresa productora de cemento, tiene asociación con Cementos del Nare; el principal objetivo se enfocó en la creación de empresas del mismo sector en diferentes zonas de Colombia, es por esto que surgen: Cementos del Valle (1938), Cementos del Caribe (1944), Cementos El Cairo (1946), Cementos de Caldas (1955), entre otras; en 1998 deja de lado su producción de cemento y se dedica únicamente a ser inversionista de empresas que producen y comercializan cemento y concreto. En 2005 realiza una fusión de todas sus empresas de cemento las cuales quedan bajo el nombre de Cementos Argos S.A; Adquirió plantas concreteras en Estados Unidos; estas estrategias realizadas por la empresa han permitido que se posicione como el quinto

¹³ http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/Modulo5_PDF/ESTEM05T02I01.pdf

¹⁴ <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7480/5/658.4-P438e-CAPITULO%20II.pdf>

productor de cemento en Latinoamérica y el sexto productor de cemento en los Estados Unidos.¹⁵

- **Colombina**, empresa vallecaucana que tiene sus inicios como una pequeña empresa familiar productora de dulces con sabores de frutas tropicales producidas en la región, fundada en 1927 por Don Hernando Caicedo; Colombia hoy en día es una de las empresas de dulces, jugos, pastas, galletas, helados, salsas, entre otros, más reconocidas de Colombia; en 1946 Jaime Hernando Caicedo (hijo del fundador) caracterizado por su liderazgo empresarial y su visión de expansión, asume la gerencia con sus ideales enfocados en el progreso industrial y la productividad empresarial y de la región, logra ingresar a mercados nacionales e internacionales; factores de éxito como la innovación, calidad en sus productos, flexibilidad al cambio y diversas estrategias de marketing, han permitido que Colombina asegure su permanencia en el mercado e ingreso a diferentes países.¹⁶

- **Grupo Fénix**, empresa vallecaucana líder en la comercialización de frutas y verduras en Colombia y Ecuador, nace en Cali en 1995, en la actualidad es un conglomerado de 8 empresas con su sede en Yumbo. En el 2009, y luego de tener gran posición a nivel nacional, decide ingresar al mercado de Ecuador. Luis Eduardo Jiménez, gerente y fundador de la compañía, considera que la clave del éxito de la empresa esta en el portafolio y la innovación permanente.¹⁷

6.2 MARCO ESPACIAL

En el desarrollo del proyecto de direccionamiento estratégico de la comercializadora de frutas y verduras la novena, se requiere la identificación grafica de la ubicación de la empresa materia de estudio, con el fin de que los lectores adviertan la importancia de la empresa en el ámbito social de la misma

¹⁵ <http://al-sarabia.blogspot.com.co/>

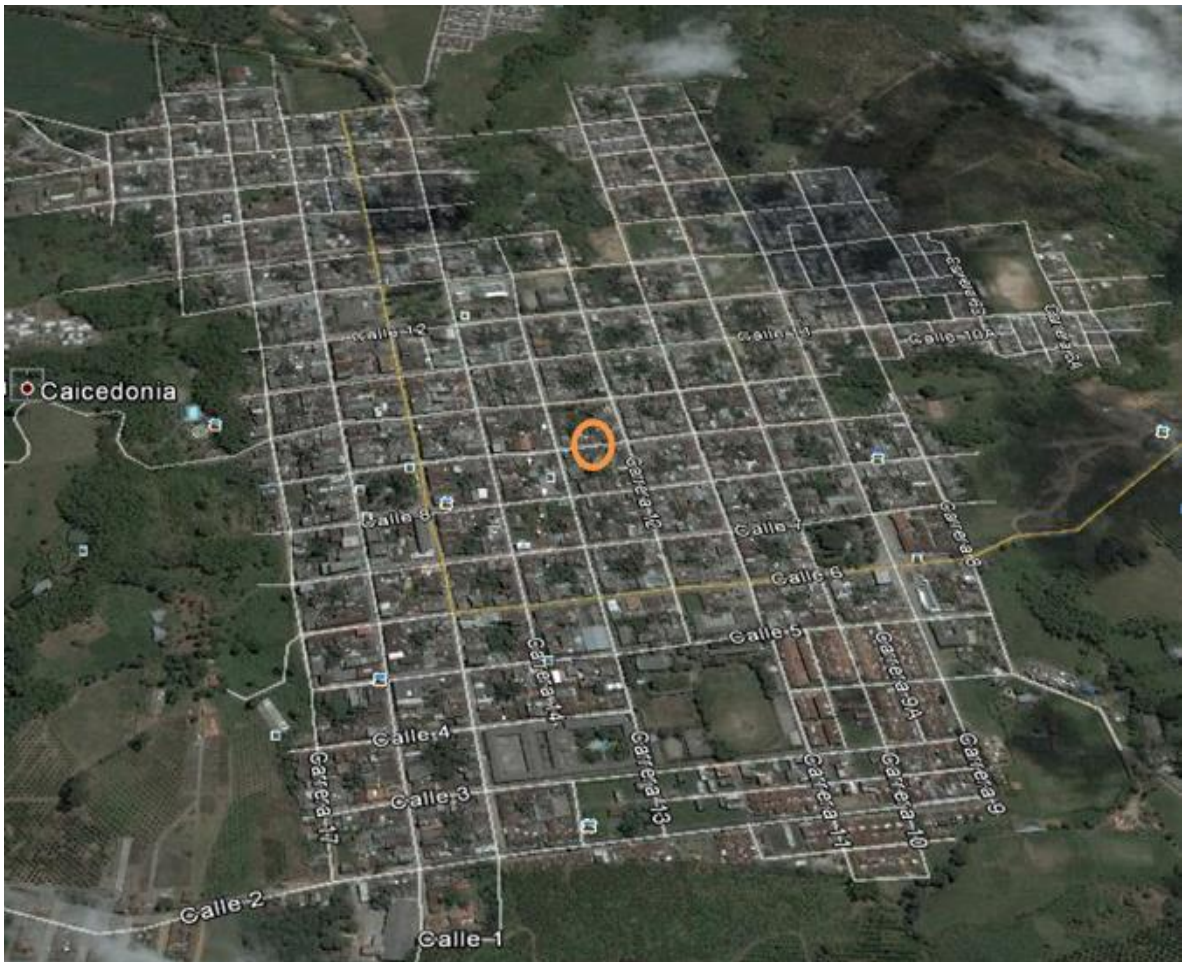
¹⁶ <http://www.colombina.com/corporativo/noticias.php?id=32>

¹⁷ <https://www.innpulsacolombia.com/es/entrada/grupo-fenix-los-reyes-de-la-fruta-en-colombia-y-ecuador>

mientras que refleja que son eje de afluencia de las actividades normales de la comunidad Caicedonita.

Convencion

○ Indica la ubicación espacial de la Comercializadora de frutas y verduras La Novena, en el área urbana del Municipio de Caicedonia, Valle del Cauca, Colombia, la empresa se encuentra ubicada en el Barrio Las Américas en la calle 9 # 12-39.



Tomado de Google earth del 17 de Abril de 2012

6.3 MARCO CONCEPTUAL

Microempresa: Ente productivo de tamaño pequeño, que casi siempre es el resultado del esfuerzo de un proyecto de emprendedores, que incluso serán los encargados de administrar y gestionar a la misma, según lo anterior, la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena se considera como una microempresa, debido a que cuenta con 13 empleados y es administrada por el propietario.

Competitividad: Habilidad de una empresa para crear, producir y distribuir productos o servicios en un mercado, generando ganancias a partir de sus recursos, La Novena se encuentra en un escenario con gran número de empresas comercializadoras de frutas y verduras, además existe mucha venta informal de los mismos productos.

Mercado: Escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda; en este caso, La Novena maneja un escenario en su totalidad físico, ella como muchas de las empresas del sector, realiza domicilios pedidos en su gran mayoría por teléfono.

Proceso: Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin, que por su naturaleza se remite a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado.

Prosumer: Unión entre las palabras: productor y consumidor, es aquella persona que además de consumir un producto, produce contenido sobre él (negativo o positivo). Este contenido puede ir desde una simple opinión a un vídeo tutorial de uso.

Promoción: Sumatoria de actividades y esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo, acerca de un producto (bien y/o servicio).

Diagnóstico empresarial: Herramienta eficaz para poder realizar estudios internos a las organizaciones con el fin de encontrar la raíz de los problemas, y con ello direccionar los recursos necesarios para darles solución y hacer que la corporación mantenga, o recupere, el buen rumbo.

Plan de mejoramiento: Conjunto de elementos de control, que permiten consolidar las actividades de mejoramiento requeridas, con el fin de corregir las vicisitudes encontradas en el diagnostico Interno.¹⁸ Uno de los objetivos del presente trabajo es la realización de un plan de mejoramiento que consolide estrategias apropiadas con el fin de hacer frente a diversos problemas evidenciados en La Novena.

Plan de acción: Herramienta administrativa resumida que permite definir de las acciones a realizarse en la empresa, con sus respectivos tiempos para la realización de las mismas, asignando recursos, en procura de cumplir con los objetivos establecidos.¹⁹

Administración: *“Koontz y O’Donnell nos da la siguiente definición: “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes es la administración”.*²⁰

Direccionamiento estratégico: *“Direccionamiento Estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación*

¹⁸ <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/Paginas/plan%20de%20mejoramiento.aspx>

¹⁹ <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

²⁰ <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/tallad/2.pdf>

Estratégica, Táctica y Operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual nos hemos propuesto.”²¹

“El Dr. George R. Terry la define así: “La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas”. ”²²

“E. F. L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. ”²³

²¹ <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>

²² <http://lagerenciamodernaenlasorganizaciones.blogspot.com.co/2011/08/george-r-terry-y-la-gerencia.html>

²³ <http://cosasinformatica.galeon.com/productos1512429.html>

CAPÍTULO II

7. RESEÑA HISTÓRICA

Caicedonia es un municipio del Valle del Cauca, ubicado al norte del mismo, fue fundado en Agosto de 1910²⁴; conocido también como La Centinela del Valle, cuenta con 30132 habitantes, distribuidos de la siguiente manera: zona rural: 5754 y cabecera municipal: 24378.²⁵

La Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena surge a razón de la necesidad de la comunidad de adquirir fácilmente productos (frutas, verduras y pulpas de frutas) frescos, de alta calidad, por provenir directamente de manos del productor y a precios favorables, cerca de su vivienda y en pequeñas cantidades; necesidades que muchas veces los supermercados y la galería del municipio de Caicedonia no logran suplir.

Para el año 1983 don Hernán Agudelo en compañía de su esposa, inician el pequeño proyecto de una comercializadora de productos agrícolas, para lo cual cuenta con el apoyo de un vecino quien era propietario de una tienda de abarrotes en la calle 10 # 11-37 y llegan al acuerdo contractual de permitir que el iniciara la venta de sus productos al interior de la tienda en un estante propio, que paulatinamente con el transcurrir del tiempo se fue haciendo más grande; después de una relación muy buena de negocios durante dos años, deciden que es el momento de jugársela toda por su proyecto y se traslada para un local en la calle 9 #11-49 donde se establece por primera vez la comercializadora, ahora sin socios y dependiendo solo de las personas que buscaran satisfacer la necesidad con el producto que el ofertan, ahora, enfrentando un mercado difícil, en alto grado de

²⁴ http://caicedonia-valle.gov.co/informacion_general.shtml

²⁵ http://caicedonia-valle.gov.co/indicadores_anuales.shtml?apc=bexx-1-&x=2087559

saturación y de igual manera, competencia, en el que este pequeño negocio empieza a sortear los embates de dicho mercado con herramientas muy artesanales en el campo administrativo pero de gran valor a nivel social, como son: la buena atención, renombre que él mismo se dio, la disposición de colaboración y muchos otros argumentos que le permitieron darse a conocer y que se volviera de la preferencia del público; además de brindar trabajo cada vez a un número mayor de personas en relación al crecimiento que su negocio venía presentando, según el mismo lo manifiesta.

Transcurría el año 1991 cuando visualiza una mejora para su negocio, en esta oportunidad vendría acompañada de la compra de un lote cerca a este lugar, sobre la calle 9, y empieza la construcción de unas instalaciones que para su visión le proporcionaba la capacidad de llevar a cabo una edificación que cumpliera con los requerimientos necesarios para satisfacer el nuevo número de clientes con los que para esa fecha contaba, fue así que al término de este plan se obtuvo una microempresa familiar más amplia, con una gran bodega, y demás especificaciones que a su consideración resultaban como una catapulta para el negocio y allí se establece como lo que hasta el día de hoy se conoce como la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena; pero su sueño no se detiene ahí , ahora viendo su primera meta alcanzada se dispone con la construcción de su vivienda que quedara en el segundo y tercer piso en el mismo terreno con lo que la comercializadora a partir de aquel momento se convirtió en parte fundamental de su vida y la de su familia.

Hernán Agudelo Salazar – Creador y propietario

CAPÍTULO III

8. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA E INTERNA

Los factores reflejados en este análisis corresponden a aspectos situacionales propios de la región y el comercio de frutas y verduras en el que se encuentra operando La Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena, en tanto, que algunos aspectos de la tormenta de problemas serán abordados como literal en el transcurso del texto mientras otros anexos tienen relación directa con los literales, en tanto que hacen parte de los elementos que componen la tormenta de problemas.

8.1 TORMENTA DE PROBLEMAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Cultura de comer sano - Alianzas estratégicas (aumento de proveedores) - Negociación directa con los agricultores - Ampliación del mercado - Zona agrícola - Ubicación geográfica - Alta demanda de productos agrícolas - Canales de comercialización - Nuevas tecnologías - Inversión del gobierno en el sector agrícola - Fidelidad y satisfacción del cliente - Proveedores del municipio y la	- Bajas barreras de entrada de productos de diferentes regiones - Aumento de competitividad informal - Los proveedores pueden convertirse en competencia directa - Tratados de libre comercio - Productos sustitutos y enlatados - Estado de la infraestructura vial - Fluctuación de precios - Inestabilidad climática (cambios en la humedad y temperatura asiduos) - Experiencia y trayectoria de la competencia - Desplazamiento forzado y desempleo - Tasa de cambio variable

región	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Amplia trayectoria en el mercado municipal - Buena reputación ante los clientes y proveedores - Convenios con empresas del sector - Infraestructura propia - Empresa legalmente constituida - Reconocimiento a nivel municipal - Acceso a capital propio - Personal estable (baja rotación de personal)	- Personal no capacitado - Objetivos no establecidos claramente (corto, mediano, largo plazo) - Ausencia de manual de funciones - Empirismo en la realización de actividades administrativas y funcionales - Carencia de un direccionamiento estratégico - Poco uso de tecnología (caja registradora, facturación, registro de productos, entre otros) - Total ausencia de control sobre los proveedores - Poco capital que permita la inversión - Falta de transporte adecuado - Adaptación lenta a los cambios del entorno

Fuente: BERGAÑO, Dary Maryira y VELA, Jesica Tatiana

8.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

8.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Lo consignado hace alusión a lo encontrado en el diagnóstico realizado; sin embargo, y siguiendo la petición del propietario se enfatizara en los aspectos que en concordancia con los investigadores se acordaron, son los de mayor relevancia.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS Y VERDURAS LA NOVENA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Cultura de comer sano - Alianzas estratégicas (aumento de proveedores) - Negociación directa con los agricultores - Ampliación del mercado - Zona agrícola - Ubicación geográfica - Alta demanda de productos agrícolas - Canales de comercialización - Nuevas tecnologías - Inversión del gobierno en el sector agrícola - Fidelidad y satisfacción del cliente - Proveedores del municipio y la región	- Bajas barreras de entrada de productos de diferentes regiones - Aumento de competitividad informal - Los proveedores pueden convertirse en competencia directa - Tratados de libre comercio - Productos sustitutos y enlatados - Estado de la infraestructura vial - Fluctuación de precios - Inestabilidad climática (cambios en la humedad y temperatura asiduos) - Experiencia y trayectoria de la competencia - Desplazamiento forzado y desempleo - Tasa de cambio variable

Fuente: BERGAÑO, Dary Maryira y VELA, Jesica Tatiana

8.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

8.4.1 MATRIZ POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

La matriz POAM, permite identificar aquellos aspectos que por su naturaleza resultan incidentes en la realización de las actividades propias de la comercializadora de frutas, enmarcados en el contexto municipal y regional, y encaminados al entorno propio en el que se llevan a cabo las actividades de comercialización de productos agrícolas y en los que cabe resaltar lo artesanal que aún es la producción de estos productos.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Canales de comercialización	X					X		X	
Tratados de libre comercio			X	X			X		
Tasas de cambio variables		X			X			X	
Alto índice de competencia		X		X			X		
POLÍTICOS									
Política agraria de la región		X				X			X
Ayudas a los productores	X			X			X		
Credibilidad de la instituciones estatales	X			X				X	
SOCIALES									
Cultura de compra	X			X			X		
Venta ambulante e informal			X	X				X	
Por mayor y al detal	X					X		X	
Desempleo			X	X			X		
TECNOLÓGICOS									
Comercio virtual		X			X			X	
Inserción de la tecnología en los procesos de producción	X				X		X		
Maquinaria, equipo y vehículos	X			X			X		
GEOGRÁFICOS									
Clima regional		X			X			X	
Cultivos acordes con el suelo y la altura sobre el nivel del mar	X				X			X	
Estado de la infraestructura terrestre	X			X			X		

Fuente: BERGAÑO, Dary Maryira y VELA, Jesica Tatiana

8.4.2 MATRIZ EFAS (Análisis de factores externos)

En la matriz EFAS, se identifican y priorizan aquellos factores externos (oportunidades y amenazas del entorno) que por su naturaleza se consideran (son considerados así por lo evidenciado en el diagnóstico, para los realizadores del presente trabajo y el dueño) los más relevantes por su incidencia en el presente y futuro de la empresa.

Factores internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades • Alianzas estratégicas • Negociación directa con los proveedores • Ubicación geográfica • Inversión del gobierno en el sector agrícola • Proveedores del municipio y la región	0.04	3.2	0.128	• Alianzas con los proveedores para tener disponibilidad de productos • La ubicación del municipio de Caicedonia permite cultivar diversidad de productos • Proveedores de la región, minimizar costos disponibilidad rápida de productos • Muchas personas pueden ingresar fácilmente a este mercado • Ingreso al país de productos a menores precios
	0.06	4.1	0.246	
	0.07	4.5	0.315	
	0.06	3.1	0.186	
	0.08	3.8	0.304	
Amenazas				
• Bajas barreras de entrada	0.15	4.2	0.63	
• Aumento de competitividad informal	0.14	3.7	0.518	
• Tratados de libre comercio	0.15	3.9	0.585	
• Estado de la infraestructura vial	0.16	4.4	0.704	
• Inestabilidad climática	0.09	4.3	0.387	
Clasificaciones totales	1.0		4.003	

Diseño del cuadro Matriz EFAS²⁶

²⁶ SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos; 10° edición, 3R Edición, 210 págs.

ANÁLISIS

Es evidente la necesidad que tiene la empresa de iniciar procesos administrativos de carácter profesional en el que la tecnología representa el mayor ausente en el desarrollo de los procesos y que por su naturaleza de competitividad exige a la empresa de propiedades que le den facultades para alcanzar mayor nivel de competitividad; además, de que el clima y la ubicación geográfica del municipio lo orienta hacia la oferta de productos propios de la región, haciéndolos más asequibles para la empresa con lo que se le brindaría el enganchar nuevos clientes; también se expresa la necesidad de acogerse a políticas económicas que propendan por apoyar al productor como proveedor y a la empresa como intermediario entre él y el cliente final; se identifica en este mismo lineamiento la necesidad de recurrir a la ampliación del portafolio de productos que incurran en nuevos escenarios en la venta de productos agrícolas exógenos a la región.

8.5 ANÁLISIS DEL SECTOR

El análisis de los mercados de productos agrícolas es de fundamental importancia, en la medida que corresponden a mercados caracterizados por múltiples fallas de mercado, alto grado de competencia, y una dinámica diferente, con respecto a otros sectores debido a lo efímero y perecedero del producto o grupo de los mismos, tiene importantes implicaciones sobre el balance financiero del sector y el bienestar social del departamento, en efecto, a pesar de lo significativo de su aporte, este sopesa y alcanza el grado de neurálgico en la dinámica de la economía, debido al número de individuos que dependen de ella, de igual forma, la actividad del área de producción agrícola de la región norte del departamento del Valle del Cauca, y su característico aporte en términos económicos y de PIB, fluctúan frecuentemente y su oscilación posee atenuantes consecuencias que son distintivos con relación a su lugar de origen, por tanto, el sector agrícola colombiano ha venido enfrentando una potencial amenaza de insostenibilidad

financiera, lo cual coloca en riesgo el efectivo acceso a los productos proveídos por el mismo, en este mismo orden de ideas, “cabe mencionar que del 90% de la población colombiana que cuenta con acceso a los diferentes productos propios de este, solo un 47%, lo hacen con un costo proporcional al valor real del producto puesto en manos de los minoristas”²⁷.

En relación a lo anterior, la estructura del sector dedicado a la producción agrícola es de competencia regulada, por cuanto se supone que el libre funcionamiento de las fuerzas del mercado en este sector no garantizan un nivel de consecución del producto (ver productos sustitutos)²⁸ óptimo ni eficiencia distributiva, lo anterior, reviste mayor importancia cuando se analizan las características del bien afectado por los fallos de mercado, transporte, clima y demás factores incidentes en la comercialización de frutas y verduras, en tanto, toda vez que el acceso a dichos productos bucólicos, al menos en Colombia, “se han configurado como un paradigma nutrido por las características geográficas, climatológicas y antropológicas de la nación considerada netamente como agropecuaria”, se afirma que “ algo anda mal” y es indicador del bienestar social de la población, de esta manera, el regulador interviene en las relaciones de competencia entre los agentes y el funcionamiento de los mercados y los cuales se rigen por un marco normativo que busca garantizar la eficiencia en los mercados, el efectivo y oportuno acceso de la población a los productos está ligado a la rotación y anuencia de los cultivos con el propósito de garantizar la comercialización de los productos y la satisfacción de las necesidades del mercado.

De igual manera, el marco regulatorio en el que funcionan los mercados de los productos agrícolas, han de ser estudiados desde la perspectiva de la capacidad de ejecución de cada sector y la capacidad de producción de la región, enmarcado en la elección del consumidor y las características geomorfológicas, a la luz de los

²⁷ http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC_Web.pdf; capítulo uno

²⁸ En microeconomía, un bien se considera como sustitutivo (o bien sustituto) de otro, en tanto, uno de ellos puede ser consumido o usado en lugar del otro en alguno de sus posibles utilización y/o empleo.

supuestos económicos de la producción agrícola y las normas sobre protección de la competencia en Colombia, el análisis de la estructura de los mercados, esto es, su grado de competencia o concentración permite realizar un diagnóstico acerca de las potenciales conductas anticompetitivas que podrían desplegarse en los mismos, en efecto, se pudo determinar que los mercados de comercialización de productos agrícolas a nivel regional, tanto del municipio de Caicedonia como de los sectores aledaños, que se encuentran altamente concentrados y ostentan posición de dominio, que a la luz de las normas de competencia no es cuestionable, pero, si es objeto de vigilancia permanente dado su impacto social y financiero para la región.

En tanto que, el municipio de Caicedonia se encuentra ubicado en el occidente Colombiano al nor-orienté del departamento del Valle del Cauca, geográficamente se localiza a 4° 19' 25'' latitud norte y 75° 50'00'' longitud oeste, limita al norte y al orienté con el departamento del Quindío (río La Vieja) y por el sur y el occidente con el municipio de Sevilla (quebrada Sinaí y río Pijao); su temperatura promedio es de 23°C. Su extensión es de 165 Km² en un perímetro de 76.5 Km; gran parte de su relieve es montañoso y forma parte de la vertiente occidental de la cordillera central de los Andes. Se encuentra en el interior del triángulo de oro que une los principales centros industriales del País (Cali, Medellín y Bogotá) Además le permite tener una rápida comunicación con las capitales de los departamentos del Quindío, Risaralda, Valle del Cauca, y Caldas, dándole la oportunidad de tener una proyección económica directa a nivel nacional y a nivel mundial por la facilidad de comunicación con el primer puerto del Pacífico Buenaventura. Sin embargo con la construcción de la troncal de occidente el municipio deja de ser paso obligado, provocando un aislamiento del contexto regional, en especial con el Departamento del Valle del Cauca.

De igual manera, el municipio cuenta con una superficie de 17.272 hectáreas, de las cuales 16.670 hectáreas pertenecen al área rural y 602 hectáreas al área urbana distribuidas en 26 veredas, 3 centros poblados y 15 barrios, a los que se

centrara el estudio, sin desconocer los lugares aledaños que convergen a actividad de comercialización de frutas y hortalizas, “La variación existente de alturas desde los 1.000 m.s.n.m. hasta los 2.200 m.s.n.m. incide en la presencia de diversas zonas de climas que van desde el cálido de la zona plana hasta el cálido templado en las partes altas. El Clima del municipio se puede clasificar como templado húmedo. Tiene cerca de siete (7) meses lluviosos y lluvias esporádicas en los meses secos lo que hace que el municipio cuente con un superávit de agua durante todo el año”²⁹.

Por tanto, Caicedonia posee gran variedad de climas, diversidad de cultivos que son la base de su economía, entre los cuales se destaca el café, la caña panelera, plátano, cacao, cítricos, frijol, maíz, soya, sorgo, en un área de 1600 hectáreas. Cultivables y 820 predios rurales.

El comercio urbano esta sectorizado en las carreras 15 y 16 esto hace que esta zona sea una de las más importantes ya que aquí es donde se genera gran parte de la economía del municipio, concentrado principalmente en la venta de elementos para el campo y supermercados. El principal equipamiento que fortalece y articula el comercio entre la zona urbana y rural es en la plaza de mercado, ubicada sobre las carreras 15 y 16 entre calles 12 y 13; las bodegas de la Federación Nacional de Cafeteros así como compraventas de café, pasilla, cacao y frutas, se encuentra sobre la carrera 16 entre calles 2 y 6; la Reforestadora Andina (Filial de cartón de Colombia) tiene 700 hectáreas aproximadamente de bosque plantado con pino para fines comerciales. El comercio de productos hacia Cali y otras ciudades a pesar de que existe debe ser fortalecido y buscar más puntos de intercambio comercial nacional e internacional para mejorar la demanda y aumentar la oferta de la producción interna.

²⁹ http://www.caicedonia-valle.gov.co/apc-aa-files/36616136613039653931613961643165/DOCUMENTO_SOPORTE__diagn_stico_.pdf

9. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

9.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Lo consignado hace alusión a lo encontrado en el diagnóstico realizado; sin embargo, y siguiendo la petición del propietario se enfatizara en los aspectos que en concordancia con los investigadores se acordaron, son los de mayor relevancia.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Amplia trayectoria en el mercado municipal - Buena reputación ante los clientes y proveedores - Convenios con empresas del sector - Infraestructura propia - Empresa legalmente constituida - Reconocimiento a nivel municipal - Acceso a capital propio - Personal estable (baja rotación de personal)	- Personal no capacitado - Objetivos no establecidos claramente (corto, mediano, largo plazo) - Ausencia de manual de funciones - Empirismo en la realización de actividades administrativas y funcionales - Carencia de un direccionamiento estratégico - Poco uso de tecnología (caja registradora, facturación, registro de productos, entre otros) - Total ausencia de control sobre los proveedores - Poco capital que permita la inversión - Falta de transporte adecuado - Adaptación lenta a los cambios del entorno

Fuente: BERGAÑO, Dary Maryira y VELA, Jesica Tatiana

9.2 ANÁLISIS INTERNO

9.2.1 MATRIZ PCI (Perfil de capacidad interna)

La matriz PCI, proporciona la calificación de las diferentes capacidades que posee la empresa para solventar los requerimientos del entorno interno con el uso y manejo de las particularidades que posee en cuanto a factores relacionados con el personal, la economía, la administración, de competitividad, financiera y tecnológica que le dan las herramientas para afrontar las eventualidades que se le presenten a nivel organizacional mientras estas y su solución se reflejan en la perspectiva que presentan ante sus clientes y el ambiente en el que realizan sus actividades.

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
DIRECTIVA									
Uso de planes estratégicos			X	X			X		
Velocidad de respuesta a las variaciones de los entornos		X			X			X	
Flexibilidad de la estructura organizacional			X		X			X	
Comunicación y control gerencial		X			X		X		
Capacidad para enfrentar a la competencia		X			X		X		
COMPETITIVA									
Participación en el mercado		X		X			X		
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de productos		X		X				X	
Concentración de consumidores			X		X		X		
Administración de clientes			X		X			X	
FINANCIERA									
Acceso a capital propio cuando lo requiere		X			X				X
Habilidad para competir con		X		X			X		

precios									
Estabilidad en los costos de los productos			X	X			X		
TECNOLOGÍA									
Nivel de tecnología utilizada en los procesos			X		X			X	
Generar valor agregado al producto			X			X		X	
Aplicación de tecnologías informáticas (sistematización de los procesos, inventarios, entre otros), maquinaria y equipo			X	X			X		
DEL TALENTO HUMANO									
Nivel de escolaridad del recurso humano			X		X			X	
Rotación interna			X		X			X	
Sentido de pertenencia			X	X			X		
Incentivos al capital humano y al cliente			X		X			X	
Nivel de remuneración de acuerdo al cargo		X				X		X	

Fuente: BERGAÑO, Dary Maryira y VELA, Jesica Tatiana

9.2.2 MATRIZ IFAS (Análisis de factores internos)

En la matriz IFAS, se identifican y priorizan aquellos factores internos (fortalezas y debilidades de la empresa) que por su naturaleza se consideran (son considerados así por lo evidenciado en el diagnóstico, para los realizadores del presente trabajo y el dueño) los más relevantes por su incidencia en el presente y futuro de la empresa.

Factores internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Fortalezas				
• Amplia trayectoria en el mercado municipal	0.05	3.5	0.175	• Lleva 33 años en el mercado
• Buena reputación ante los clientes y proveedores	0.05	4.2	0.21	• Aceptación de los clientes

• Convenios con empresas del sector	0.10	3.8	0.38	• Hogar infantil y ancianato
• Reconocimiento a nivel municipal	0.05	3.5	0.175	• Por su larga trayectoria
• Personal estable (baja rotación de personal)	0.10	4.5	0.45	• Sentido de pertenencia
Debilidades	0.10	1.5	0.15	• Labores no calificado
• Personal no capacitado	0.20	1.1	0.22	• Labores inconclusas
• Empirismo en la realización de actividades administrativas y funcionales	0.25	1.2	0.30	• Rumbo organizacional no definido
• Carencia de un direccionamiento estratégico	0.5	0.9	0.45	• Los procesos son lentos y pueden contener errores
• Poco uso de tecnología (caja registradora, facturación, registro de productos, entre otros)	0.5	0.8	0.40	• Pueden ser competencia
• Total ausencia de control sobre los proveedores				
Clasificaciones totales	1.0		2.91	

Diseño del cuadro Matriz IFAS³⁰

ANÁLISIS

Se puede evidenciar a partir de la PCI, que la empresa carece de alto grado en los factores en cuanto a fortalezas se refieren, exige por ello además, el fortalecimiento presuroso de dichos factores, la inserción de tecnología como gran carente en las actividades de la empresa, el entrenamiento al personal en las actividades y el uso de la tecnología, incentivos acorde con las actividades (véase pirámide de Maslow)³¹ con el objetivo de que el personal adquiera sentido de pertenencia, conocimiento y pericia acerca de las tareas, desembocando esto en

³⁰ SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos; 10° edición, 3R Edición, 210 págs.

³¹ <http://depsicologia.com/piramide-de-maslow/>

valor agregado en cuanto a servicio, mientras que, se ratifica la necesidad vertiginosa de una administración con características académicas que por su naturaleza científica incidan de manera benéfica en la absolución de los demás atenuantes de alto y medio impacto en las debilidades, mientras se llevan a cero las que corresponden a bajo impacto sin desmeritar de estas los perjuicios que acarrearán consigo al desempeño y mejora progresiva de la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena frente a la comunidad Caicedonita.

9.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La comercializadora de frutas y verduras La Novena es una microempresa familiar, establecida en el sector de la comercialización de productos agrícolas; ubicada en el municipio de Caicedonia (Valle), en la Calle 9 # 12-39 del Barrio Las Américas y su número de teléfono fijo es: 216-24-36; tiene 24 años de estar establecida legalmente como Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena; desde sus inicios hasta la actualidad ha laborado de manera empírica a manos del señor Hernán Agudelo, su esposa y hermano; con el pasar de los años ha tenido un crecimiento progresivo en cuanto a empleados, planta física y portafolio de productos, llegando a ofrecer a la comunidad gran variedad en frutas, verduras, pulpas de frutas, aderezos, condimentos y salsas.

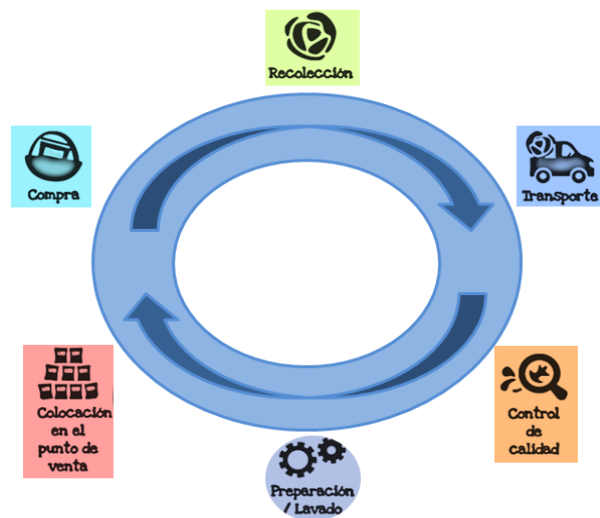
El capital humano de la empresa está conformado por 13 empleados todos hombres, ya que varias de las funciones de los mismos implican esfuerzos físicos; los cargos de los propietarios y empleados son multipropósitos; los dueños de la empresa realizan el papel de administrador y contador, además de eso, tienen a cargo las funciones de compra y venta de los productos que comercializa la empresa, uso del capital, inversiones, compra de maquinaria, inventario, contabilidad, contratación y despido de personal, atención al público, toma de pedidos, entre otras; el área técnica, de apoyo (domicilios, aseo, cargue y descargue) y de seguridad se encuentran únicamente a cargo de los empleados,

estos realizan también las labores de venta, atención al público, toma de pedidos, entre otras.

La comercializadora de frutas y verduras La Novena cuenta actualmente cuenta con alianzas estratégicas con el Hogar Infantil Los Picarines y el Hogar Santa Ana, del cual es el proveedor principal en cuanto a frutas y verduras que ambas instituciones utilizan para el alimento de las personas (niños y ancianos) que pertenecen a ellas.

9.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Ciclo de vida de las frutas y verduras que comercializa La Novena.



Diseño del gráfico, tomado y adaptado³²

³² <http://es.florette.com/en-su-plato/ciclo-de-vida-del-producto>

9.5 ANÁLISIS SFAS (Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos)

FACTORES ESTRATÉGICOS	Valor	Calificación	Calificación ponderada	DURACIÓN (PLAZO)			COMENTARIOS
				C o r t o	M e d i a n o	L a r g o	
- Ubicación geográfica(O) - Proveedores del municipio y la región(O) - Bajas barreras de entrada(A) - Tratados de libre comercio(A) - Estado de la infraestructura vial(A) - Convenios con empresas del sector(F) - Personal estable(baja rotación de personal(F) - Empirismo en la realización de actividades administrativas y funcionales(D) - Carencia de un direccionamiento estratégico(D)	0.05	4.5	0.225			X	La ubicación del municipio de Caicedonia permite cultivar diversidad de productos. Proveedores de la región, minimizar costos disponibilidad rápida de productos. Muchas personas pueden ingresar fácilmente a este mercado. Ingreso al país de productos a menores precios. Convenios: Hogar infantil y ancianato. Labores inconclusas. Rumbo organizacional no definido.
	0.04	3.8	0.152			X	
	0.12	4.2	0.504		X		
	0.12	3.9	0.468			X	
	0.13	4.4	0.572			X	
	0.09	3.8	0.342	X			
	0.09	4.5	0.405	X			
	0.16	1.1	0.176			X	
	0.20	1.2	0.24			X	
Calificaciones totales	1.0		3.08				

Diseño del cuadro Matriz SFAS (Resumen del análisis de factores estratégicos)³³

³³ SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos; 10° edición, 3R Edición, 210 págs.

Para la elaboración de la matriz SFAS(véase pág. 47) se reúnen aquellos factores más relevantes analizados y obtenidos de las matrices Efas (véase pág. 36) e Ifas (véase pág. 43), con lo cual, se pueden evidenciar lo siguiente:

- **Ubicación geográfica y proveedores del municipio y la región (Oportunidades):** La ubicación geográfica del municipio de Caicedonia, permite la producción de gran variedad de productos y que los distribuidores de los mismos sean de la región, así, las frutas y verduras llegan al municipio con mayor accesibilidad y se distribuyen a sectores aledaños del mismo, lo que significa para los consumidores caicedonitas adquirir frutas y verduras a un precio menor (debido a que minimizan los costos que acarrea el transporte de los mismos).
- **Bajas barreras de entrada y tratados de libre comercio (TLC) (Amenazas):** Estos aspectos impactan de manera negativa en La Novena, permitiendo que ingresen nuevos competidores al sector de la comercialización de frutas y verduras y que productos de otros países puedan circular a precios menores en el país.
- **Convenios con empresas del sector (Fortaleza):** La Novena tiene convenios de venta con el Hogar Infantil Los Picarines y con el Hogar Santa Ana (Ancianato), lo que le asegura en un gran nivel una compra quincenal de frutas y verduras para estas dos empresas del municipio de Caicedonia.
- **Personal estable (baja rotación de personal) (Fortaleza):** Los empleados que laboran en La Novena son estables, cuando se presentan algún cambio de un empleado es por motivos de fuerza de mayor, el ambiente laboral con los demás compañeros y los jefes es agradable, aparte de que muchos de ellos necesitan del empleo y por eso hacen lo posible por conservarlo.

- **Empirismo en la realización de actividades y carencia de un direccionamiento estratégico (Debilidad):** Como se ha mencionado a lo largo del proyecto, la carencia de la implementación de un direccionamiento estratégico en La Novena, trae consigo diversas vicisitudes que desembocan en la afectación las actividades en la empresa
- **Infraestructura vial (Amenaza):** El mal estado de las vías ocasiona que los productos (frutas y verduras) que deben ser traídos de otra región del país incrementen sus costos y tiempo de llegada.

10. SITUACIÓN DEL MERCADO

10.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Los productos que la comercializadora La Novena ofrece a la comunidad son frutas, verduras, pulpas de frutas, aderezos, condimentos y salsas; los productos orgánicos son comprados a cultivadores del municipio de Caicedonia y vendedores en la ciudad de Armenia (Quindío), la producción de la pulpa de fruta es realizada de manera manual y por los empleados de la empresa, los aderezos, condimentos y salsas son comprados a distribuidores de Tuluá (Valle) y Pereira (Risaralda).

10.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

“Según la última Encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia (Ensin) uno de cada tres colombianos, entre los 5 y los 64 años, no consume frutas diariamente, y 5 de cada 7 no consumen hortalizas o verduras al día.

Este porcentaje es similar en todas las edades, con mayor énfasis en los menores de 18 años, en donde 3 de cada 4 no consumen este tipo de alimentos.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que la ingesta diaria de al menos cinco frutas y hortalizas aporta nutrientes para el organismo, como fibra, vitaminas, minerales, agua y gran variedad de sustancias antioxidantes”.³⁴

“Los colombianos consumen alrededor de los 40 kilos, cifra muy baja teniendo en cuenta el gran potencial que tiene el país en producción”.³⁵

Aunque a nivel nacional, el consumo de frutas y verduras es bajo en relación con lo que se sugiere la OMS que debe consumir cada persona, Caicedonia sigue

³⁴ <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/70-pais-consume-frutas-27560>

³⁵ <http://www.dinero.com/pais/articulo/consumo-frutas-verduras-colombia/186472>

siendo un pueblo productor y consumidor de frutas y verduras, existe gran cantidad de otras empresas aparte de La Novena y de las comparadas en el benchmarking sin contar con las informales, y tienen una rotación rápida y rentable de sus productos, lo cual indica que existe una demanda alta en cuanto a estos productos en el municipio; debido a los graves problemas nutricionales que se acarrearán por el consumo de comida no saludable, en diferentes medios hacen énfasis en el cuidado de la salud y la nutrición que permita a las personas llevar una vida saludable incentivando así a la compra y venta de estos productos no solo en la región sino en el país.

10.3 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Como se menciona anteriormente, Caicedonia es un pueblo productor de gran variedad de frutas y verduras para consumo no solo del municipio sino que también de la región; la oferta de estos es alta; se deben implementar estrategias a nivel municipal para incentivar el consumo de frutas y verduras por lo cual no solo se beneficia el cliente al consumirlas sino que además se beneficia la economía del municipio al comprarle a productores de la región.

Los proveedores principales de frutas y verduras de La Novena son productores locales de estos productos, por lo cual no solo se apoya al proveedor local, se ayuda a la economía de la región, se incentiva a que aumente la producción sino que también que tiene seguridad del cultivo y proceso de cada fruta y verdura garantizando al cliente productos con menos químicos y a precios razonables.

CAPÍTULO V

11. BENCHMARKING

En el municipio de Caicedonia por su ubicación geopolítica y la naturaleza de la actividad agrícola en él, se estableció antropológicamente una dieta enriquecida por el consumo masivo de frutas y verduras, lo que se refleja comercialmente en una amplia gama de referentes que ofertan estos productos, en tanto que, se decide realizar la comparación frente a los de mayor relevancia a nivel local en concordancia con los que a criterio del señor Hernán Agudelo son sus mayores competidores.

Factores de éxito en la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena	Valor %	Valor Sopesado
Implementación de tecnología	20	0,2
Posicionamiento a nivel municipal	25	0,25
Talento humano	15	0,15
Infraestructura	20	0,2
Variedad en los productos	20	0,2
TOTAL	100	1

La Novena		Súper Inter		Súper tiendas Olímpica	
Calificación	Pon	Calificación	Pon	Calificación	Pon
2,4	0,48	4,1	0,82	4,4	0,88
3,5	0,875	4,2	1,05	4,5	1,125
3	0,45	4	0,6	4	0,6
3,3	0,66	4,4	0,88	4,6	0,92
4	0,8	3,9	0,78	4,1	0,82
TOTAL	3,265		4,13		4,345

Fuente: BERGAÑO, Dary Maryira y VELA, Jesica Tatiana

Calificación: 1 a 5, donde 1 es deficiente y 5 es excelente.

GRÁFICO DEL BENCHMARKING

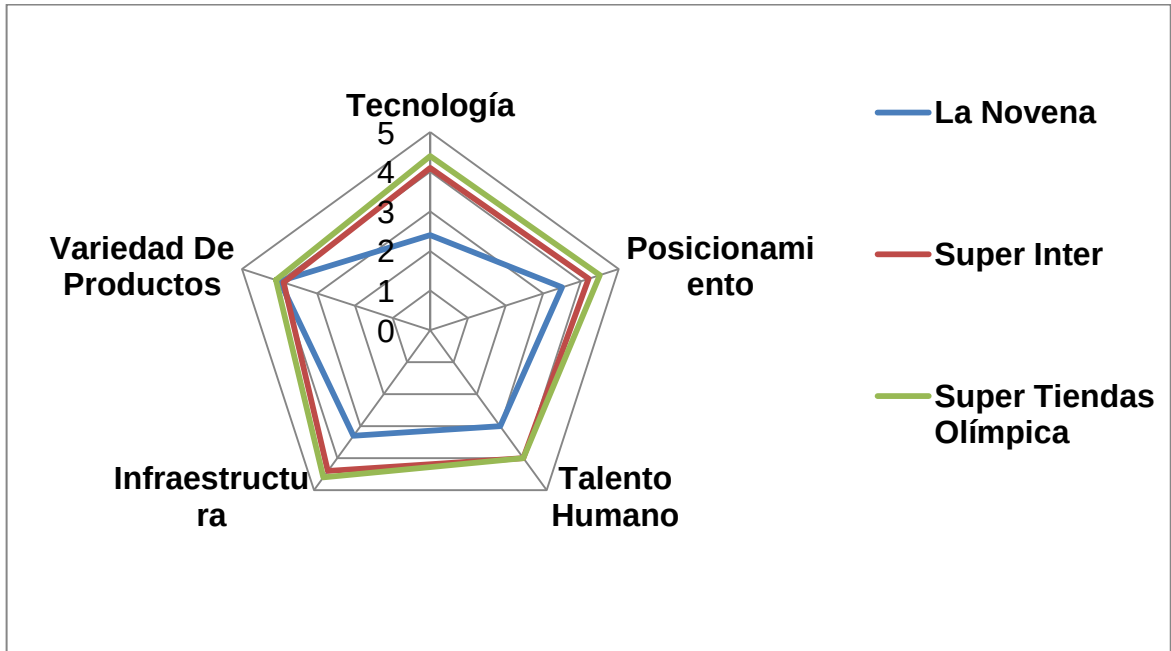
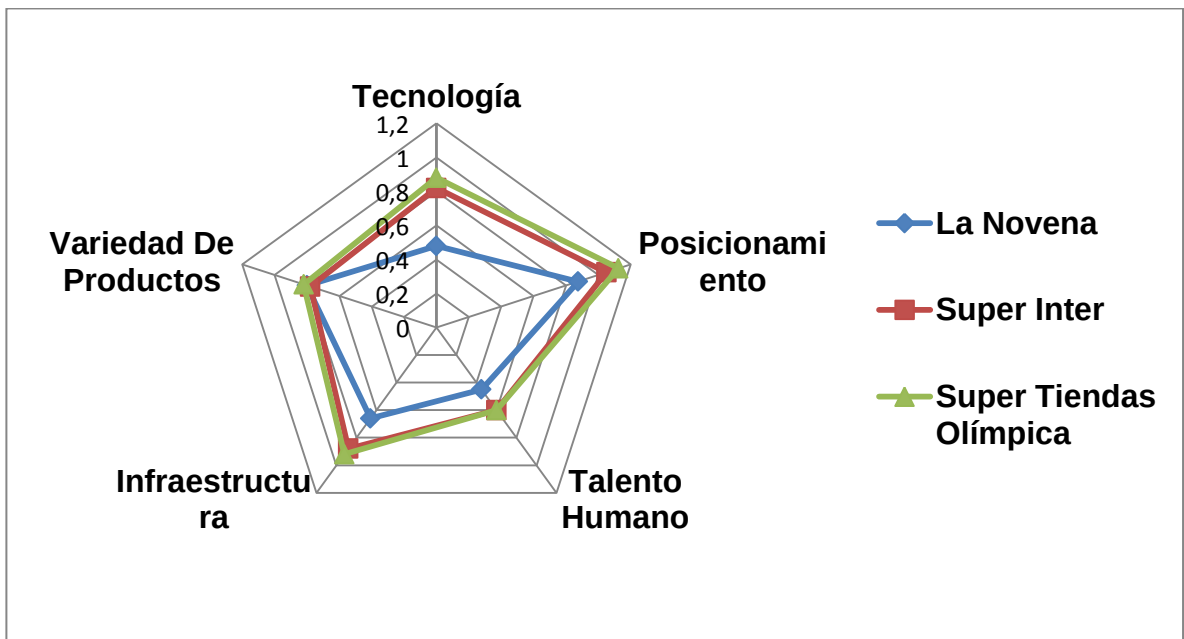


GRÁFICO SEGÚN EL PONDERADO



ANÁLISIS DEL BENCHMARKING

En los resultados arrojados en el benchmarking, en el cual se compara a La Novena con tres empresas del municipio de Caicedonia, que en acuerdo con el dueño de La Novena, son los competidores de mayor relevancia a nivel local, estas empresas son: Súper Inter y Súper tiendas Olímpica.

Los factores de éxito y su respectivo valor porcentual tomados en cuenta para la comparación de las empresas son: implementación de tecnología (20%), posicionamiento a nivel municipal (25%), talento humano (15%), infraestructura (20%) y variedad en los productos (20%).

La novena, cuenta con diversos aspectos a mejorar que con su adecuada implementación servirán como catapulta para llegar a ser un referente competitivo para las otras empresas del municipio y la región; se evidencia como la falta de implementación de tecnología en la empresa afecta la realización de diversas actividades de la misma, la organización no cuenta con un sistema de facturación ni registro (sistema de cómputo, control de inventarios, facturación, entre otros) que le permita llevar una contabilidad precisa de sus ventas y el inventario de sus productos, además de que los competidores cuentan con niveles alto en este factor.

El posicionamiento departamental es quizás uno de los factores de éxito más importante para la organización porque de ésta manera garantiza ser una de las principales empresas reconocidas en el sector y preferida por los clientes; La Novena se caracteriza por ser un fruver con muchos años en el municipio de Caicedonia, lo cual ha permitido crear confianza con los clientes, valor que no se logra con empresas (tan sistematizadas) como las dos con las cuales se compara, al ser un fruver, tiene más cercanía y contacto con los clientes, cosas que no se pueden realizar en un supermercado; el talento humano de La Novena como se ha mencionado en este trabajo, carece de capacitación y principalmente de un manual de funciones y cargos claramente definidos que le permitan contar con el

personal correspondiente para desempeñar los cargos necesarios y realizar las actividades correspondientes a cada uno, lo cual con su aplicación correspondiente permitirá mejoras en aspectos como el cliente satisfecho y cumplimiento a cabalidad de las actividades diarias de la empresa, factor que se puede cumplir con tiempo y capacitaciones al personal sobre sus cargos y funciones; a diferencia de las otras dos empresas, ellas cuentan con un manual de funciones claramente establecido y capacitan al personal en cuanto a su cargo; la infraestructura con la que cuenta La Novena, es una casa de 2 plantas, en la cual, el primer piso se usa como sala de ventas y bodega y el segundo como vivienda para los propietarios, al área que se usa como sala de ventas y bodega fue adecuada con esa finalidad, en comparación con las otras empresas es un lugar que carece de espacio para la exhibición de la totalidad de los productos; como se menciona anteriormente, La Novena cuenta con un espacio reducido el cual no le permite tener gran variedad en productos ni exhibir a cabalidad los que se comercializan.

En conclusión, el benchmarking permitió conocer cómo se encuentra la empresa Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena con relación a las dos empresas referentes principales en el sector de la comercialización de estos productos, los resultados arrojados por el mismo indican que La Novena (puntuación 3,265) en relación con sus competidores Súper Inter (puntuación 4,13) y Súper tiendas Olímpica (puntuación 4,345) se encuentra por debajo de ellas con aspectos que se pueden mejorar a corto, mediano y largo plazo, algunos de ellos teniendo como base el presente trabajo, comenzando por aspectos administrativos hasta rediseño de la infraestructura; a pesar de tener ciertas falencias logra ser competencia para las demás empresas del mismo sector comercial y mantenerse en el mercado, conservando y adquiriendo nuevos clientes.

CAPÍTULO VI

12. PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL

DEBILIDAD	ESTRATÉGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	PLAZO	INVERSIÓN
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
Ausencia de personal no capacitado	Capacitar al personal en cuanto a sus funciones y la realización de las mismas, y el manejo de productos alimenticios. Hacer acompañamiento a los empleados en la realización de sus labores. Realizar un plan de control sobre la realización de las actividades y el encargado correspondiente.	Realizar un manual de funciones que le permita tener claridad sobre el personal que requiere, las características del mismo, y los cargos y funciones que se deben realizar en la empresa.	Creación e implementación de un manual de funciones. Informar a los empleados sobre la creación y aplicación del mismo. Capacitar al personal e inducir sobre el cargo y las labores de las cuales es responsable cada miembro.	(#capacitacion esrealizadas(e mpleados)/#capacitacionesnecesarias(empl eados)) *100 (#empleadosc apacitados/#to taldeempleado sacapacitar)*100 (#actividadesd esarrolladas/# actividadespro gramadas)*100	M E D I A N O	\$6´000000
Empirismo en la realización de	Establecer funciones y actividades que evidencien la claridad el enfoque del	Capacitación y “modernización” del gerente que le permita apropiarse de	Implementar métodos actuales de	(#capacitacion esrealizadas(g erente) /#capacitacion	C O R	\$200.000

actividades administrativas y funcionales	gerente.	diferentes estrategias a implementar en la empresa.	administración.	esprogramadas(gerente))*100	T O	
Carencia de un direccionamiento estratégico	Establecer objetivos que le permitan definir su rumbo organizacional.	Definir y cumplir los objetivos que la empresa quiere alcanzar	Crear planes de contingencia que le permitan prever y flexibilizar la empresa a los cambios del entorno.	(#objetivoscumplidos/#objetivosestablecidos)*100	L A R G O	\$1'000.000
TECNOLOGÍA						
Poco uso de tecnología (caja registradora, facturación, registro de productos, entre otros)	Invertir en maquinaria y equipo con el fin de agilizar sus labores. Documentar y/o digitalizar los procesos de la empresa que sirvan con base para la aplicación de futuras estrategias. Hacer uso de equipo (computador y programas) que le permitan llevar un registro claro, sencillo y oportuno de las	Implementar maquinaria y equipo que le permitan mejorar en el tiempo y costo de la realización de sus diversas actividades diarias. Crear una base de datos que le permita conocer con mayor detalle quienes son sus clientes y así mismo	Adquirir mínimo un computador que le permita llevar un control de sus ventas y productos. Realizar capacitaciones sobre el uso adecuado del computador para lograr el fin planteado.	(#equiposadquiridos/#equiposnecesarios)*100 (#procesosdocumentados/#procesostotales)*100	M E D I A N O	\$7'000.000

	ventas y el inventario de productos.	brindar beneficios a estos.				
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA						
Total ausencia de control sobre los proveedores .	Convertirse en aliado de los proveedores para que no sean una potencial competencia para la misma.	Ser aliado de los proveedores con el fin de crear un vínculo laboral fuerte en donde la empresa tenga gran certeza de disponibilidad de productos.	Realizar alianzas con los proveedores que le garanticen la venta de los productos y precios mínimamente estables.	$\left(\frac{\text{\#proveedores necesarios}}{\text{\#proveedores totales}} \right) * 100$ $\left(\frac{\text{\#proveedores fijos}}{\text{\#proveedores totales}} \right) * 100$	C O R T O	\$2'000.000

Fuente: BERGAÑO, Dary Maryira y VELA, Jesica Tatiana

12.1 PLAN DE ACCIÓN

CONCEPTO	ESPECIFICACIONES		TIEMPO	RESPONSABLE
Capacitaciones a empleados y gerente de La Novena	Talleres Charlas Inducciones	Programar las fechas y horarios para las capacitaciones y la cantidad de empleados para cada una. Establecer el tema principal de cada capacitación. Determinar la duración de cada capacitación. Evaluar la influencia de la capacitación en cada empleado y el gerente.	Entre 1 y 2 años.	Gerencia de la empresa Especialistas en talento humano

Manual de cargos y funciones	Creación de un manual de cargos y funciones que corresponda a las necesidades de la empresa.	Establecer la cantidad de cargos y requeridos y las funciones para cada uno de los mismo. Dar a conocer a todos los miembros de la empresa la creación e implementación del manual. Analizar el impacto de la implementación del manual de cargos y funciones en La Novena.	1 año	Gerente de la empresa. Asesor externo (staff)
Adquisición de maquinaria y equipo	Adquirir la maquinaria y equipo necesario para la reducción de costos y	Determinar la maquinaria y equipo requerida para cumplir a cabalidad con las funciones de	Entre 2 y 3 años	Gerente de la empresa.

	tiempos.	la empresa.		
Manejo sobre los proveedores	Diseñar estrategias y realizar convenios que le permitan tener control sobre sus proveedores.	Implementar acuerdos que le garanticen la disponibilidad y precios de los productos para La Novena.	2 años	Gerente de la empresa.
Diseño de un direccionamiento estratégico	Realizar el direccionamiento estratégico correspondiente a las capacidades de La novena.	Implementar el direccionamiento o estratégico. Analizar el impacto obtenido luego de la implementación del direccionamiento o en la empresa.	Entre 2 y 3 años.	Gerente de la empresa. Asesor externo (administrador de empresas)

Fuente: BERGAÑO, Dary Maryira y VELA, Jesica Tatiana

12.2 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

ACTIVIDAD	RECURSOS	ACCIÓN	VALOR MONETARIO
1. Capacitación a empleados y gerente de La Novena	Humano (empleados y gerente)	Capacitar al personal sobre la empresa y sus funciones en la misma	\$ 6'000.000
2. Manual de cargos y funciones	Humano (empleados y gerente) Económico	Diseñar e implementar un manual de funciones	
3. Adquisición de maquinaria y equipo	Humano (capacitar personal) al Tecnológico (maquinaria y equipo)	Adquirir maquinaria y equipo que le permita a la empresa reducir costos y tiempos.	\$ 7'000.000
4. Manejo sobre los proveedores	Humano (proveedores – gerente) Económico	Hacer negociaciones con los proveedores que le garanticen disponibilidad de productos y precios estables	\$ 2'000.000
5. Diseño de un direccionamiento estratégico	Humano (gerente-asesor) Económico Tecnológico	Diseñar e implementar un direccionamiento estratégico que defina el rumbo organizacional	\$ 1'000.000
TOTAL	\$16'000.000		

Diseño del cuadro presupuesto.³⁶

³⁶https://www.google.com.co/search?q=presupuesto+de+actividades&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiJgabYq6DLAhWEmx4KHdQNBXUQ_AUIBygB&biw=1093&bih=534#imgsrc=ooou6TsPsbIH1M%3A

12.3 PLAN AMBIENTAL

“El clima variable ya normal en Colombia es solo una de las consecuencias generadas por el cambio climático. Sequías intensas en épocas inesperadas y lluvias más fuertes y prolongadas cuando se anuncia tiempo seco así lo demuestran.

No hace mucho se hablaba de fenómenos como el Niño o la Niña cada cinco años. Hoy, ocurren casi cada año y medio”.³⁷

La Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena, genera un impacto ambiental positivo, debido a que cuenta con un sistema de recolección de residuos de frutas y verduras los cuales sirven a futuro como abono para los cultivos de la localidad, los domicilios son realizados en bicicletas evitando así la producción de gases al entorno y se reduce en lo más mínimo el uso de papelería; en concordancia con lo anterior, La Novena es una empresa que “aporta su granito de arena” a la conservación del medio ambiente, minimizando en gran cantidad aquellas acciones laborales que incidan en lo contrario.

Como estrategias para generar menor impacto ambiental, se encuentran las siguientes:

- Minimizar el uso de bolsas y empaques plásticos: utilizar bolsas ecológicas creando también un hábito en los clientes.
- Reducir al máximo el uso de papelería: reutilizar aquellos documentos que puedan tener otro uso, minimizando costos y ayudando al ambiente.

³⁷ <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/ciencia/calentamiento-global-en-colombia/14781077>

CAPITULO VII

13.SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

El sistema de seguimiento y control, como su nombre lo indica, se plantea con el fin de analizar el proceso y avance que ha tenido la implementación del plan de acción en la empresa con el fin de conocer el impacto que ha tenido el mismo en La Novena, saber si lo establecido se cumplió a cabalidad y logró sus objetivos propuestos, basado en la aplicación de los indicadores propuestos dentro del plan de mejoramiento (véase pág. 54 -56), medios que servirán en el tiempo por parte de la administración, el cambio en los colaboradores de la organización y por ende aumentar la satisfacción del servicio en los clientes externos, buscando la sostenibilidad ambiental, económica y tecnológica.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estrategias

Capacitar al personal en cuanto a sus funciones y la realización de las mismas, y el manejo de productos alimenticios.

- Hacer acompañamiento a los empleados en la realización de sus labores.
- Realizar un plan de control sobre la realización de las actividades y el encargado correspondiente.
- Establecer funciones gerenciales y actividades que evidencien la claridad el enfoque del gerente.
- Establecer objetivos que le permitan definir su rumbo organizacional.

Indicadores

- $(\# \text{capacitaciones realizadas (empleados)} / \# \text{capacitaciones programadas (empleados)}) * 100$
- $(\# \text{empleados capacitados} / \# \text{total de empleados a capacitar}) * 100$
- $(\# \text{actividades desarrolladas} / \# \text{actividades programadas}) * 100$
- $(\# \text{capacitaciones realizadas (gerente)} / \# \text{capacitaciones programadas (gerente)}) * 100$
- $(\# \text{objetivos cumplidos} / \# \text{objetivos establecidos}) * 100$

TECNOLOGÍA

Estrategias

- Realizar inversión para la adquisición de maquinaria y equipo que le permita agilizar sus labores.
- Documentar y/o digitalizar los procesos de la empresa que sirvan con base para la aplicación de futuras estrategias.
- Hacer uso de equipo (computador y programas) que le permitan llevar un registro claro, sencillo y oportuno de las ventas y el inventario de productos.

Indicadores

- $(\# \text{equipos adquiridos} / \# \text{equipos necesarios}) * 100$
- $(\# \text{procesos documentados} / \# \text{procesos totales}) * 100$

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategias

- Convertirse en aliado de los proveedores para que no sean una potencial competencia para la misma.

Indicadores

- $(\# \text{ proveedores necesarios} / \# \text{ proveedores totales}) * 100$
- $(\# \text{ proveedores fijos} / \# \text{ proveedores totales}) * 100$

OBJETIVO: Verificar el cumplimiento y el impacto generado en la empresa por las estrategias contempladas en el plan de acción.

ALCANCE: Con la implementación del plan de acción se pretende mejorar y sistematizar procesos de La Novena, con el fin de convertirla en una empresa “moderna” en la cual sus procesos sean hechos con el mayor aprovechamiento de recursos, reduciendo costos y minimizando tiempos.

14. CRONOGRAMA (DIAGRAMA DE GANTT)

TIEMPO ACTIVIDAD	2017			2018			2019			RECURSOS	ENCARGADOS
	Ene/Fe b/Mar/ Abr	May/Ju n/Jul/A go	Sep/O ct/Nov/ Dic	Ene/Fe b/Mar/ Abr	May/Ju n/Jul/A go	Sep/ Oct/N ov/Di c	Ene/F eb/Mar /Abr	May/Ju n/Jul/A go	Sep/O ct/Nov/ Dic		
1. Capacitación a empleados y gerente de La Novena										Humano (empleados y gerente)	Gerencia de la empresa Especialistas en talento humano
2. Manual de cargos y funciones										Humano Económico	Gerente de la empresa. Asesor externo (staff)
3. Adquisición de maquinaria y equipo										Humano Tecnológico	Gerente de la empresa.
4. Manejo sobre los proveedores										Humano (proveedores – gerente) Económico	Gerente de la empresa.
5. Diseño de un direccionamiento estratégico										Humano(gerente-asesor) Económico Tecnológico	Gerente de la empresa. Asesor externo (administrador de empresas)
Control											

Diseño del cuadro cronograma.³⁸

³⁸https://www.google.com.co/search?q=diagrama+de+gantt&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjW8uiYwaDLAhXHdx4KHVAyDOgQ_AUIBygB&biw=1093&bih=534

CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado a La Novena, permitió evidenciar que la organización presenta diversas falencias en sus diferentes áreas; las actividades de la gerencia y los empleados son realizadas de manera empírica, La Novena no cuenta con un direccionamiento estratégico ni un manual de cargos y funciones que le permita definir sus objetivos y realizar a cabalidad sus actividades.
- La Novena, con la aplicación del direccionamiento estratégico consignado en este trabajo de grado (modalidad asesoría y consultoría) logrará cumplir con la realización de sus actividades no solo en su totalidad sino que también haciendo un uso óptimo de todos sus recursos, involucrando a todos y cada uno de los individuos que conforman la misma para el cumplimiento de sus objetivos.
- La competencia en el sector de la comercialización de frutas y verduras en Caicedonia (Valle) es alta, sin embargo, La Novena logra ser una de las empresas que sobresalen en el municipio, no solo por su larga trayectoria en el mercado sino además por su infraestructura, precios, productos, atención al cliente, servicio a domicilio, entre otros que han permitido a lo largo de estos años fidelizar e incrementar el número de sus clientes.

RECOMENDACIONES

- Como principal recomendación, La Novena debe implementar un plan de mejoramiento que le permita mejorar sus actividades y resaltar en el mercado.
- Diseñar, implementar y actualizar periódicamente un manual de cargos y funciones para sus empleados que le permita tener claridad sobre las labores que debe realizar cada uno, permitiendo así, hacer un seguimiento y control claro sobre las mismas.
- Mejorar su infraestructura de manera que esta le permita ampliar su portafolio de productos y seguir en la consecución de nuevos clientes.
- Adquirir maquinaria y equipo que le permita reducir costos y minimizar tiempos en los procesos que realiza; crear una base de datos de clientes, ventas y productos que le permita llevar un claro control sobre sus ventas e inventarios y conocer a sus clientes.
- Realizar capacitaciones a empleados y gerencia que le permitan brindar una mejor atención al cliente y por ende mostrar una mejorada imagen al público; además, realizar actividades que permitan la integración y fomenten el trabajo en equipo de los empleados con el fin de mantener un buen clima laboral.

Como se ha mencionado en el transcurso del documento, La Novena es una comercializadora de frutas y verduras que desde sus inicios y hasta la actualidad ha laborado de manera empírica; vale la pena recalcar que la falta de la caracterización organizacional (misión, visión, valores, objetivos) contribuye a que las falencias de la empresa se hagan más notorias y que esta brecha afecte directamente la eficiencia tanto del individuo como de la tarea, restándole dinamismo al interior de la empresa.

Con respecto a lo anterior, se presenta a continuación una primera aproximación a los elementos que deben argumentar los principios de cada organización y que para este caso y a consideración de los involucrados representa de manera fidedigna dichos aspectos.

MISIÓN

La Novena es una empresa comercializadora de frutas y verduras, comprometida con la calidad, precio y servicio que se orienta a la venta de productos de la región con la firme convicción de generar bien para nuestros clientes y proveedores, en procura de hacer más dinámico el comercio y la economía en el municipio.

VISIÓN

La Novena, estará posicionada regionalmente como un referente en la comercialización de frutas y verduras, debido a su capacidad de satisfacción de las necesidades, sin dejar de lado la calidad en sus actividades, atención al cliente y la óptima realización de los procesos, contribuyendo a su vez, con el desarrollo económico, cultural y social del municipio, sin dejar de lado la continua innovación en procesos, gestión y productos y la adecuada atención al cliente.

VALORES

La Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena maneja los siguientes compromisos:

- **Respeto:** La Novena realiza sus actividades encaminadas a la cultivación y conservación de las relaciones personales entre sus empleados y con los clientes.

- **Orientación al cliente:** La Novena enfoca sus actividades hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y la adecuada atención del mismo.
- **Productividad:** La Novena actúa en pro de obtener el mayor provecho de todas sus actividades y que el nivel de desperdicios en cada una sea menor cada vez que se realiza.
- **Responsabilidad:** La Novena indica a sus empleados que deben cumplir con las labores que se le establecen, cumpliendo con los parámetros para cada una.
- **Seguridad:** La Novena procura el abastecimiento de elementos y requerimientos que salvaguarden la integridad de los individuos.
- **Igualdad:** La Novena promueve un ambiente laboral en el cual no exista ningún tipo de discriminación por raza, sexo, orientación sexual, discapacidad, estado marital, edad, religión o ideología política.

OBJETIVOS

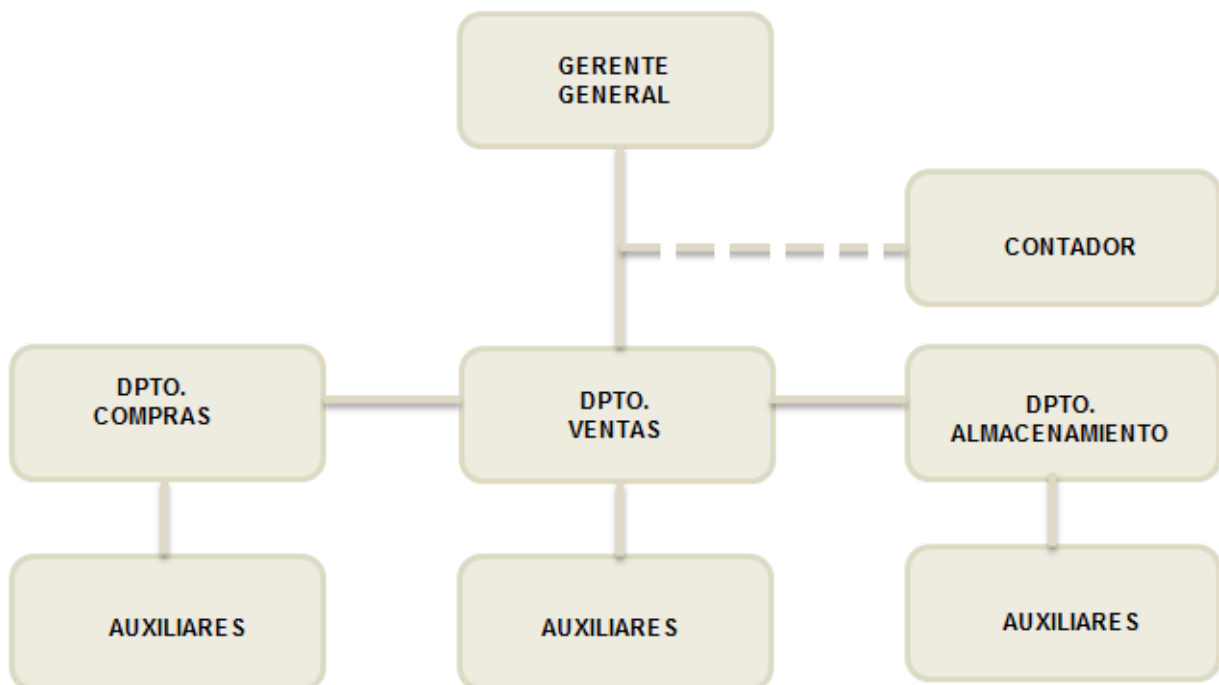
OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo principal de La Novena es obtener progresivamente el incremento de sus ventas y utilidades, sin dejar de lado la satisfacción de las necesidades de los clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aumentar en porcentajes significativos y constantemente sus clientes y la fidelización de los mismos.
- Ser reconocidos a nivel local y regional como una empresa competitiva y un referente del sector.

ORGANIGRAMA



BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 2006.

CUERO, Junior, et al, Planeación Estratégica según Mintzberg, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, 2007, págs.29, 35.

HERNAN AVILA DAVALOS, ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ, GUILLERMO MURILLO VARGAS, JENNY MARTINEZ CRESPO, JAIRO ANTONIO SALAS, CARLOS HERNAN GONZALEZ CAMPO, ALEXANDER CAICEDO DELGADO, "Teorías Contemporáneas de la Organización y el Management" Colombia 2009. ed:ECOE EDICIONES.

MINTZBER, Henry, BRAIN, James "El proceso estratégico"; 2° edición, Editorial: Prentice Hall.

SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos; 10° edición, 3R Edición, 210 págs.

STRICKLAND, Thompson, Dirección y Administración Estratégica, 2° edición en español, Editorial: Prentice Hall.

STEINER, George, Planeación estratégica, 2° edición, Editorial, Continental, México.

Dean V. Neubauer, de Corning Inc., Corning, Nueva York, es miembro de ASTM; se desempeña como vicepresidente del Comité E11 sobre calidad y estadísticas, es presidente del Subcomité E11.30 sobre control estadístico de la calidad y del E11.90.03 sobre publicaciones, y también coordina la columna DataPoints (Mediciones).

Stephen N. Luko y Dean V. Neubauer, "Statistical Intervals, Part 1: The Confidence Interval," ASTM Standardization News, Vol. 39, Núm. 4, julio/agosto 2011.

WEBGRAFÍA

<http://caicedonia-valle.gov.co/index.shtml>

<http://normas-icontec.com/normas-icontec-actualizadas/>

<http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

<http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

<http://www.definicionabc.com/economia/microempresa.php>

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

<http://www.definicionabc.com/economia/mercado.php>

<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

<http://vintagecomunicacion.com/quienes-son-los-prosumers-y-en-que-se-diferencian-de-los-influencers/>

<http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>

<https://sites.google.com/a/funandi.edu.co/investigacion/planteamiento-del-problema-1>

<http://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>

http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/productos_economia_colombiana

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Charla%20Direccionamiento%20Estrategico.pdf>

http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/Modulo5_PDF/ESTEM05T02I01.pdf

<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7480/5/658.4-P438e-CAPITULO%20II.pdf>

<http://al-sarabia.blogspot.com.co/>

<http://www.colombina.com/corporativo/noticias.php?id=32>

http://caicedonia-valle.gov.co/indicadores_anuales.shtml?apc=bexx-1-&x=2087559

http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC_Web.pdf; capitulo uno

http://www.caicedonia-valle.gov.co/apc-aa-files/36616136613039653931613961643165/DOCUMENTO_SOPORTE__diagn_s_tico_.pdf

<http://depsicologia.com/piramide-de-maslow/>

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/70-pais-consume-frutas-27560>

<http://www.dinero.com/pais/articulo/consumo-frutas-verduras-colombia/186472>

<http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/ciencia/calentamiento-global-en-colombia/14781077>

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Charla%20Direccionamiento%20Estrategico.pdf>

<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

<http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>

<https://www.innpulsacolombia.com/es/entrada/grupo-fenix-los-reyes-de-la-fruta-en-colombia-y-ecuador>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de intención de la Comercializadora de frutas y verduras La Novena

Caicedonia Valle Septiembre 2015

Señores:

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA

REF: CARTA DE INTENCIÓN

Cordial saludo

Por medio de la presente, actuando en calidad de Gerente de la empresa Comercializadora de frutas y verduras La Novena, y en nombre de toda la empresa en general, expresamos nuestra voluntad y aceptación de que las estudiantes Dary Maryira Bergaño Gallego Cód. 201251117 y Yessica Tatiana Vela Sánchez Cód. 201251170; realicen su trabajo de grado en la modalidad de asesoría y consultoría en nuestra empresa y puedan aportar el mismo para el desarrollo de las actividades de la misma; así mismo, recibirán de nuestra parte toda la información y apoyo necesarios para la realización y culminación de este proyecto.

Agradeciendo su atención

Atentamente:



HERNÁN AGUDELO SALAZAR

CC No. 12 123 546 2015 (B)

Gerente Comercializadora La Novena

Anexo 2. Cuestionario cliente interno de la Comercializadora de frutas y verduras La Novena.

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DEL VALLE – ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: La iniciativa de esta encuesta, es realizar un Diagnostico organizacional de la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena (Caicedonia – Valle del Cauca), el cual servirá para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico de la misma. La información suministrada será usada solo para fines académicos.

Seleccione la respuesta correcta.

- 1.** En su opinión, ¿qué cambios debería implementar la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena?

- 2.** ¿Considera que las actividades que realiza en la empresa corresponden a las funciones de su cargo?

- A.** Si
- B.** No

- 3.** ¿El cargo que desempeña le permite el desarrollo de sus habilidades?

- A.** Si
- B.** No

- 4.** ¿Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para el desarrollo de las actividades que se deben realizar en la misma?

- A.** Si
- B.** No

5. ¿Cómo se siente en su lugar de trabajo?
- A. Muy bien
 - B. Bien
 - C. Regular
 - D. Mal
6. ¿La empresa realiza actividades para evitar la monotonía laboral?
- A. Si
 - B. No
7. ¿Cómo considera que es la comunicación con sus jefes?
- A. Muy buena
 - B. Buena
 - C. Regular
 - D. Mala
8. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con las personas con las que labora?
- A. Muy bien
 - B. Bien
 - C. Regular
 - D. Mal
9. ¿Qué calificación le da al trabajo en equipo en la empresa?
- A. Muy bien
 - B. Bien
 - C. Regular
 - D. Mal

10. ¿La empresa otorga incentivos a los empleados que incrementan su desempeño?

- A.** Si
- B.** No

11. Cuando realiza actividades extras ¿son remuneradas o reconocidas por parte de sus jefes de alguna manera?

- A.** Si
- B.** No

12. ¿Las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa cuentan con acompañamiento por parte de un superior?

- A.** Si
- B.** No

13. ¿La empresa cuenta con PQRS para empleados?

- A.** Si
- B.** No

14. ¿La empresa delega autoridad para la ejecución de actividades?

- A.** Si
- B.** No

15. ¿Considera que la inserción de tecnología facilitaría la realización de actividades dentro de la empresa?

- A.** Si
- B.** No

Anexo 3. Cuestionario cliente externo de la Comercializadora de frutas y verduras La Novena.

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DEL VALLE – ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: La iniciativa de esta encuesta, es realizar un Diagnostico organizacional de la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena (Caicedonia – Valle del Cauca), el cual servirá para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico de la misma. La información suministrada será usada solo para fines académicos.

Seleccione la respuesta correcta.

1. ¿Hace cuánto tiempo compra los productos que ofrece la empresa?

- A.** 1 año
- B.** Más de 1 año
- C.** Menos de 1 año

2. ¿Con que frecuencia realiza compras en la empresa?

- A.** Diario
- B.** Semanal
- C.** Entre 2 y 4 veces a la semana
- D.** Quincenal

3. ¿En general, cómo considera que se encuentra la empresa en relación con otras del mismo sector y municipio?

- A.** Muy bien
- B.** Bien

- C. Regular**
- D. Mal**

4. Indique el grado de satisfacción general que tiene con la empresa.

- A. Muy satisfecho**
- B. Satisfecho**
- C. Nada satisfecho**

5. ¿Cómo considera el precio en relación a la calidad de los productos que ofrece la empresa?

- A. Muy bueno**
- B. Bueno**
- C. Regular**
- D. Malo**

6. ¿Cómo considera la atención del personal que labora en la empresa?

- A. Muy buena**
- B. Buena**
- C. Regular**
- D. Mala**

7. ¿Cuál es el principal inconveniente que ha tenido con la empresa?

- A. Falta de productos**
- B. Mala atención**
- C. Precios elevados**
- D. Productos de baja calidad**

E. Retraso en el domicilio

8. ¿Ha recomendado la empresa a otras personas?

A. Si

B. No

9. ¿Recomendaría la empresa a otras personas?

A. Si

B. No

10. ¿Cuál es el principal aspecto que considera que debe mejorar la empresa?

A. Ampliación del portafolio de productos

B. Aumento de personal

C. Personal capacitado

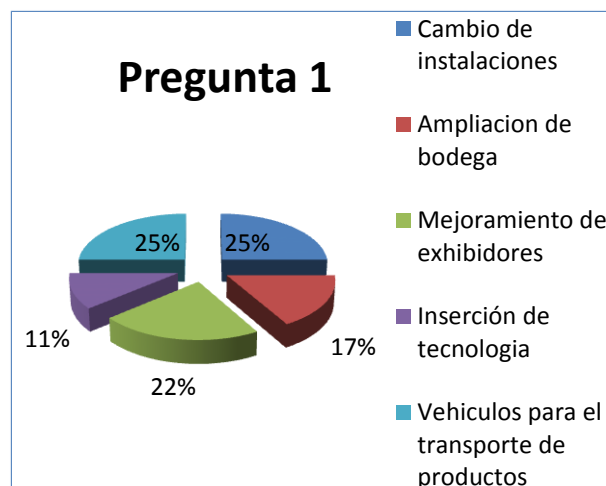
D. Mejora de instalaciones

Anexo 4. Tabulación de la encuesta realizada al cliente interno.

TABULACIÓN ENCUESTA EMPLEADOS

1. En su opinión, ¿qué cambios debería implementar la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena?

Cambio de instalaciones
Ampliación de bodega
Mejoramiento de exhibidores
Inserción de tecnología
Vehículos para transporte de productos

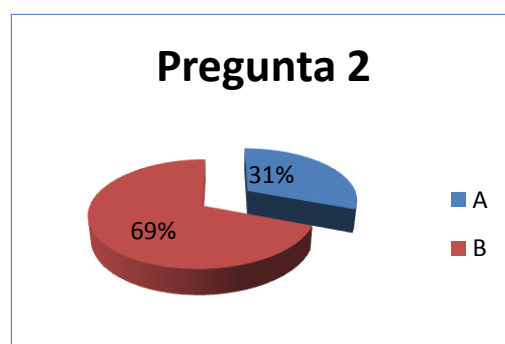


2. ¿Considera que las actividades que realiza en la empresa corresponden a las funciones de su cargo?

C. Si

D. No

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	4	31
B	9	69
TOTAL	13	100

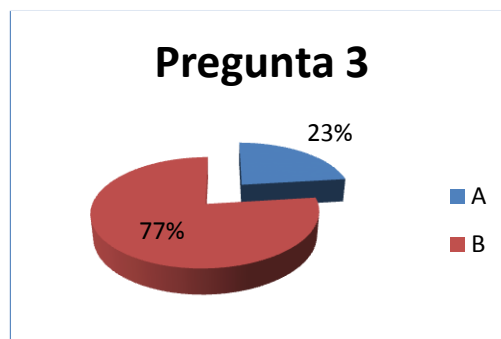


3. ¿El cargo que desempeña le permite el desarrollo de sus habilidades?

C. Si

D. No

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	3	23
B	10	77
TOTAL	13	100

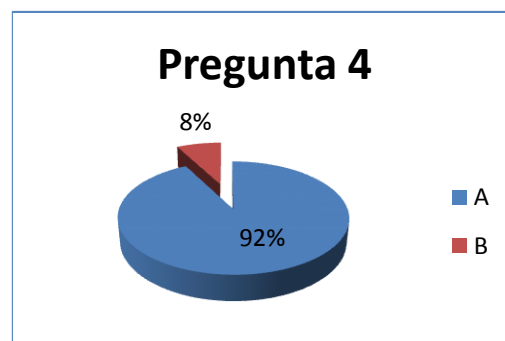


4. ¿Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para el desarrollo de las actividades que se deben realizar en la misma?

C. Si

D. No

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	12	92
B	1	8
TOTAL	13	100



5. ¿Cómo se siente en su lugar de trabajo?

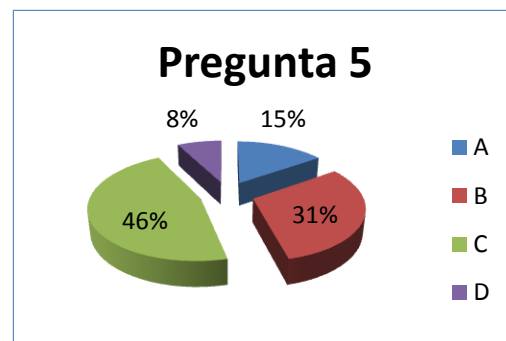
A. Muy bien

B. Bien

C. Regular

D. Mal

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	2	15
B	4	31
C	6	46
D	1	8
TOTAL	13	100

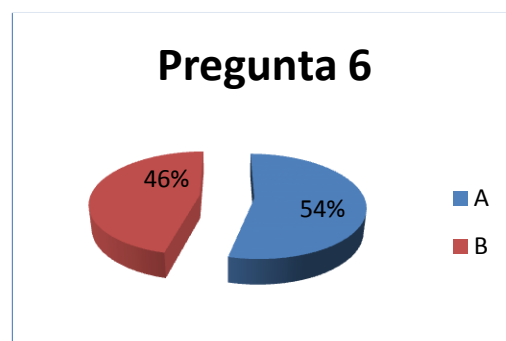


6. ¿La empresa realiza actividades para evitar la monotonía laboral?

C. Si

D. No

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	7	54
B	6	46
TOTAL	13	100



7. ¿Cómo considera que es la comunicación con sus jefes?

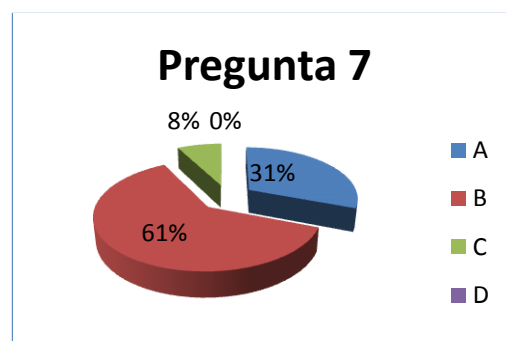
E. Muy buena

F. Buena

G. Regular

H. Mala

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	4	31
B	8	61
C	1	8

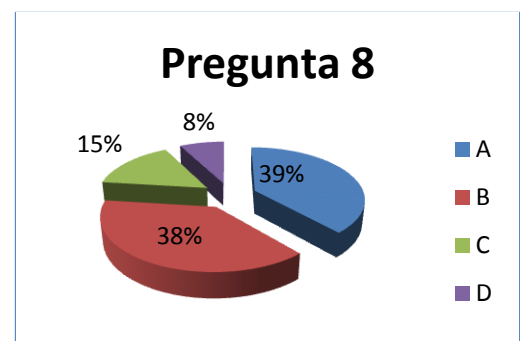


D	0	0
TOTAL	13	100

8. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con las personas con las que labora?

- A. Muy bien
- B. Bien
- C. Regular
- D. Mal

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	5	38,5
B	5	38,5
C	2	15
D	1	8
TOTAL	13	100

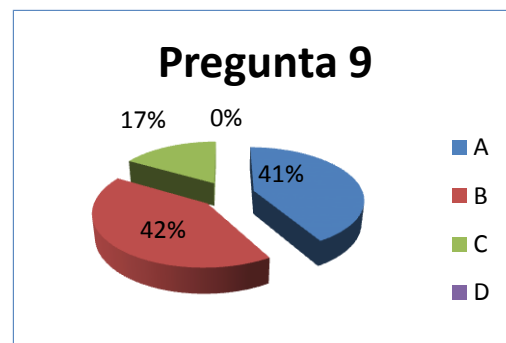


9. ¿Qué calificación le da al trabajo en equipo en la empresa?

- A. Muy bien
- B. Bien
- C. Regular
- D. Mal

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	5	38,5
B	5	38,5

C	2	15
D	1	8
TOTAL	13	100

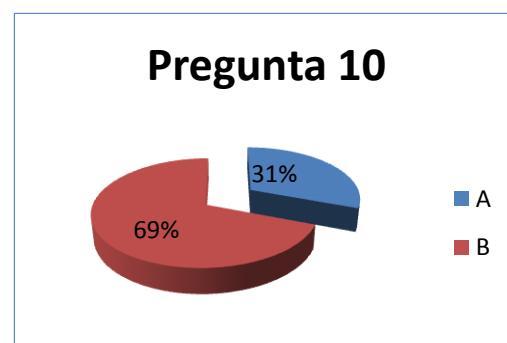


10. ¿La empresa otorga incentivos a los empleados que incrementan su desempeño?

A. Si

B. No

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	4	31
B	9	69
TOTAL	13	100

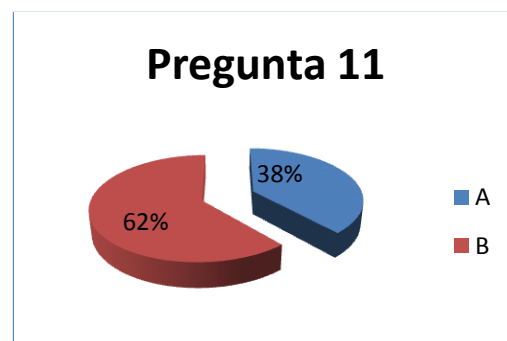


11. Cuando realiza actividades extras ¿son remuneradas o reconocidas por parte de sus jefes de alguna manera?

A. Si

B. No

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	5	38
B	8	62
TOTAL	13	100

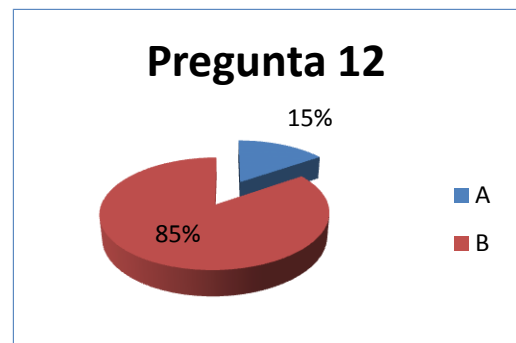


12. ¿Las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa cuentan con acompañamiento por parte de un superior?

A. Si

B. No

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	2	15
B	11	85
TOTAL	13	100

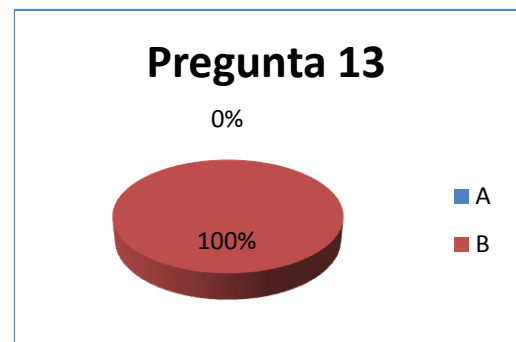


13. ¿La empresa cuenta con PQRS para empleados?

A. Si

B. No

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	0	0
B	13	100
TOTAL	13	100

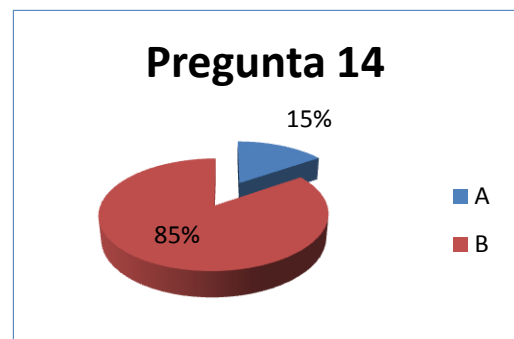


14. ¿La empresa delega autoridad para la ejecución de actividades?

A. Si

B. No

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	2	15
B	11	85
TOTAL	13	100

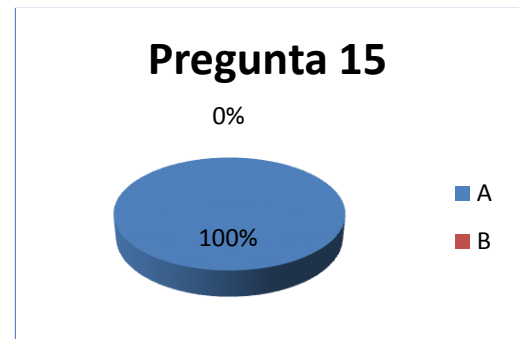


15. ¿Considera que la inserción de tecnología facilitaría la realización de actividades dentro de la empresa?

A. Si

B. No

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	13	100
B	0	0
TOTAL	13	100



ANÁLISIS

La encuesta a los empleados permitió evidenciar las carencias en cuanto a tecnología y elementos que permitan el desarrollo de actividades de una mejor manera en tiempos más reducidos; ella expresa también la necesidad de pasar rápidamente del empirismo a procesos administrativos donde impere la elocuencia entre lo que se quiere con la empresa y lo que se transmite al empleado, en la que se encuentre una mayor fluidez en la comunicación, espacios mejor utilizados, cargos, autoridad y tareas mejor establecidas y especialmente, que se rediseñe la planta a razón de que se está perdiendo tiempo en movimientos de mercancía innecesarios, a la vez de la urgencia de la selección y entrenamiento de las personas para las diferentes actividades que son contratadas debido a que la continuidad de cambios en cuanto a personal se refiere, le ha diezmado dinamismo a la empresa y por tanto le ha hecho perder presencia en el mercado.

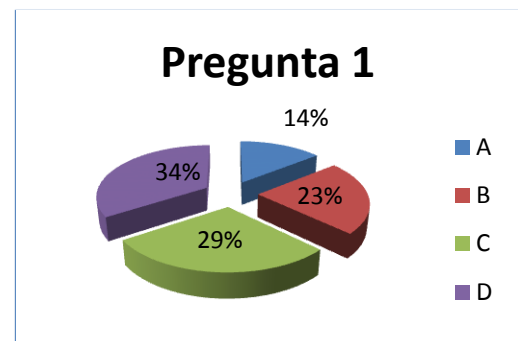
Anexo 5. Tabulación de la encuesta realizada al cliente externo.

TABULACIÓN ENCUESTA CLIENTES

1. ¿Hace cuánto tiempo compra los productos que ofrece la empresa?

- A.** Menos de 1 año
- B.** Entre 1 y 2 años
- C.** Entre 3 y 4 años
- D.** Más de 5 años

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	5	14
B	8	23
C	10	29
D	12	34
TOTAL	35	100

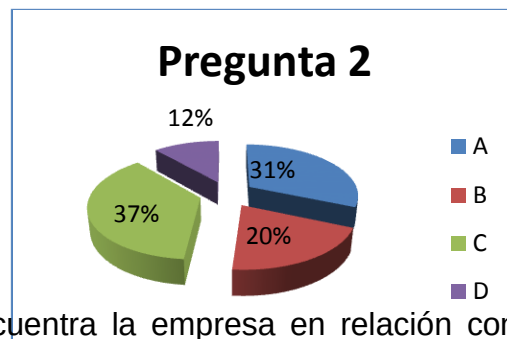


2. ¿Con que frecuencia realiza compras en la empresa?

- A.** Diario
- B.** Semanal
- C.** Entre 2 y 4 veces a la semana
- D.** Quincenal

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	11	31
B	7	20

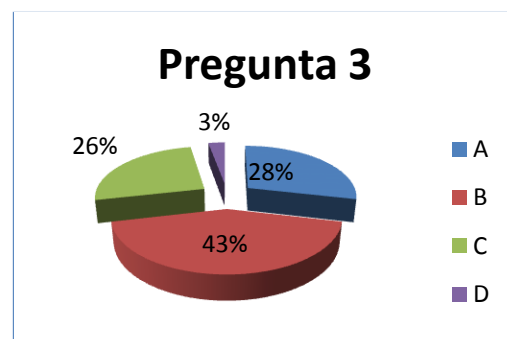
C	13	37
D	4	12
TOTAL	35	100



3. ¿En general, cómo considera que se encuentra la empresa en relación con otras del mismo sector y municipio?

- A. Muy bien
- B. Bien
- C. Regular
- D. Mal

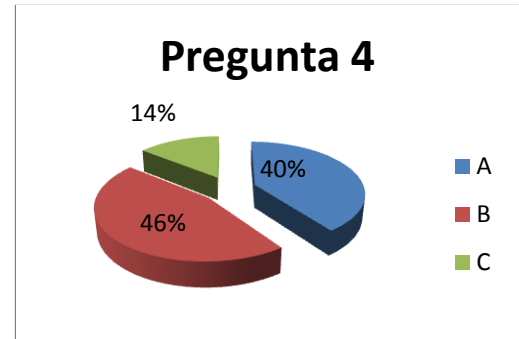
Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	10	28
B	15	43
C	9	26
D	1	3
TOTAL	35	100



4. Indique el grado de satisfacción general que tiene con la empresa.

- A. Muy satisfecho
- B. Satisfecho
- C. Insatisfecho

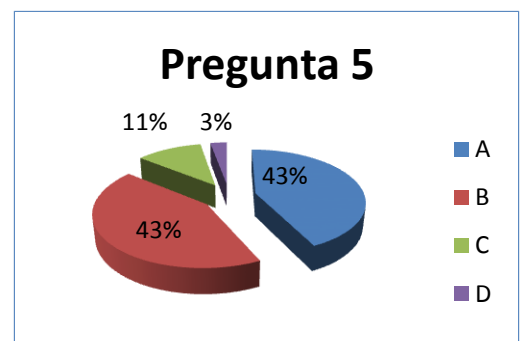
Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	14	40
B	16	46
C	5	14
TOTAL	35	100



5. ¿Cómo considera el precio en relación a la calidad de los productos que ofrece la empresa?

- A. Muy bueno
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo

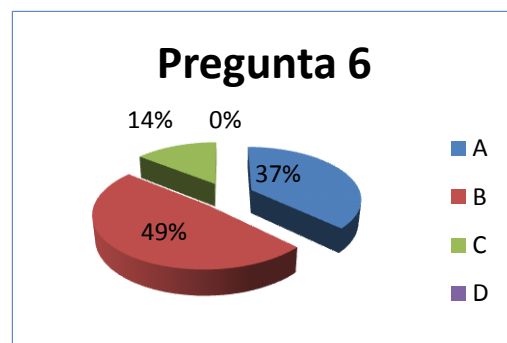
Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	15	43
B	15	43
C	4	11
D	1	3
TOTAL	35	100



6. ¿Cómo considera la atención del personal que labora en la empresa?

- A. Muy buena
- B. Buena
- C. Regular
- D. Mala

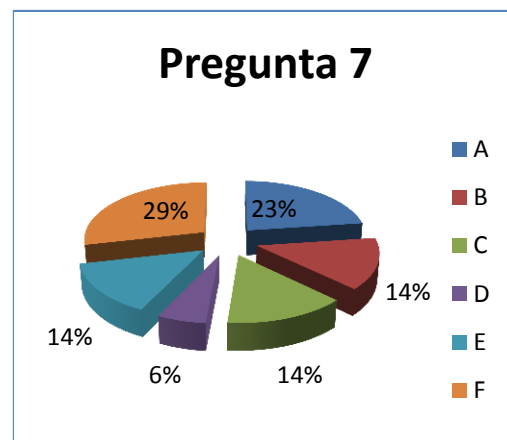
Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	13	37
B	17	49
C	5	14
D	0	0
TOTAL	35	100



7. ¿Cuál es el principal inconveniente que ha tenido con la empresa?

- A. Falta de productos
- B. Mala atención
- C. Precios elevados
- D. Productos de baja calidad
- E. Retraso en el domicilio
- F. Ninguno

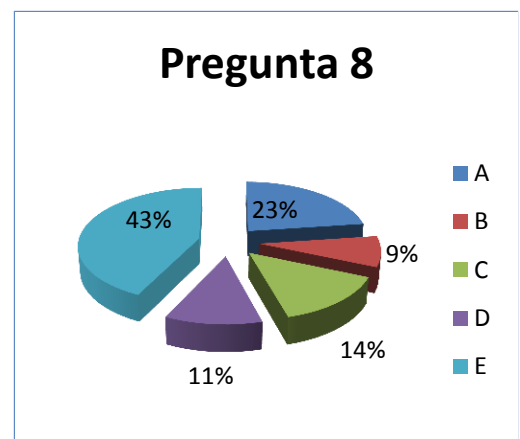
Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	8	23
B	5	14
C	5	14
D	2	6
E	5	14
F	10	29
TOTAL	35	100



8. ¿Cuál es el principal aspecto que considera que debe mejorar la empresa?

- A. Ampliación del portafolio de productos
- B. Aumento de personal
- C. Personal capacitado
- D. Mejora de instalaciones
- E. Ninguno

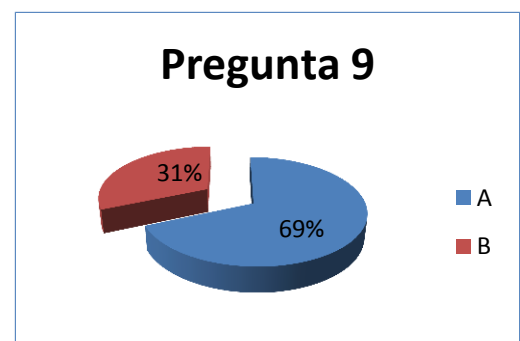
Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	8	23
B	3	9
C	5	14
D	4	11
E	15	43
TOTAL	35	100



9. ¿Ha recomendado la empresa a otras personas?

- A. Si
- B. No

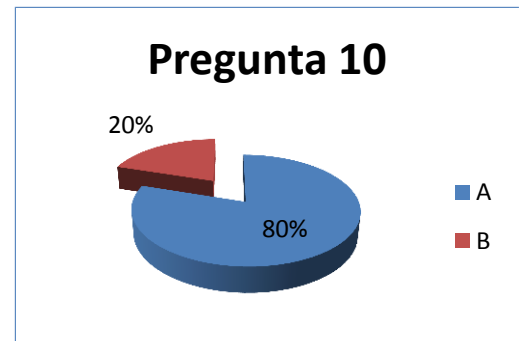
Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	24	69
B	11	31
TOTAL	35	100



10. ¿Recomendaría la empresa a otras personas?

- A. Si
B. No

Opción	Respuesta	Porcentaje %
A	28	80
B	7	20
TOTAL	35	100



ANÁLISIS

Posterior al desarrollo y formalización de datos se logra identificar por parte de los resultados obtenidos atenuantes que se ven reflejados en el accionar cotidiano de la empresa, situaciones que no escapan al ojo del cliente y que se enmarcan en una serie de disyuntivas internas que han hecho de las relaciones de los individuos que a ella convergen en un escenario que les facilita el contraste entre ellos mientras que se asumen poderes con respecto a la delegación de tareas; es evidente que la relación existente entre las personas y la empresa es amena, además, es evidente que las personas encuentran los productos que requieren, los precios adecuados y la atención que satisface en gran medida sus expectativas.

Por otro lado también es consecuente algunas anomalías y aspectos en los cuales los clientes manifiestan insatisfacción a causa de que el proceso posee irregularidades o que el producto o servicio no cumple a cabalidad las exigencias del mercado creciente en cuanto a verduras y frutas posee actualmente el municipio de Caicedonia, también, se encuentran factores que hacen más grande la coyuntura en las actividades de la empresa como los son: los tiempos, el conocimiento de los productos, entre otros, que le restan dinamismo a la comercializadora; en este mismo orden de ideas, es recurrente tener en cuenta el alto grado de competencia que se ha convertido progresivamente en una sombra

para las empresas de carácter familiar relevándolas a un segundo lugar en preferencia de los consumidores.

Por tanto, es necesario que las empresas del sector realicen actividades que promueva las buenas prácticas administrativas, una mejor calificación y capacitación del personal, una mejor infraestructura y el inevitable ingreso de la tecnología a dichos entes con el propósito de competir con las tiendas de cadena y otras empresas que constituyen un riesgo para su continuidad, en lo que se hace relevante no perder el carácter de empresa familiar para que siga teniendo la apariencia acogedora con la que cuentan estas empresas y que sin lugar a dudas atraen al público que espera ser vecino y amigo de su proveedor.