

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
MIEL NATURAL Y CAFÉ ESPECIAL EN EL CORREGIMIENTO DE
MATITUY MUNICIPIO-LA FLORIDA-NARIÑO

LENY MARCELA CRIOLLO MUÑOZ
201251008

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DE CAUCA
2016

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE MIEL NATURAL Y CAFÉ ESPECIAL EN EL CORREGIMIENTO DE
MATITUY MUNICIPIO-LA FLORIDA-NARIÑO

LENY MARCELA CRIOLLO MUÑOZ
201251008

Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de profesional de
Administración de Empresas

Asesor
VÍCTOR HUGO CERÓN CHACÓN
MBA Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
2016

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero darle gracias a Dios por darme la vida, la sabiduría e inteligencia y fortaleza para poder alcanzar las metas trazadas de la vida para estudiar en mi carrera durante estos 5 años. A mis padres, María Analicia Muñoz Cañar, Ignacio Martín Criollo Criollo, a mi hermana Emilce Giobana Criollo Muñoz y a mi abuela Marcelina Cañar de Muñoz por darme todo su apoyo espiritual y económico para salir adelante con mis estudios y ser un profesional.

A mi tía y a toda su familia; María Cristina Criollo Criollo, quien contribuyó y me ayudó para hacer posible la culminación de este proyecto, llegar a un feliz término y quienes abrieron las puertas de su hogar y me acogieron como a un miembro más.

A toda mi familia por las palabras de aliento en los momentos que sentí desfallecer, por toda la paciencia que tuvieron. A mis amigas(o) que con sus palabras me brindaron su apoyo incondicional para terminar este proyecto y convertirme en un profesional.

A los docentes que contribuyeron con mi formación profesional, quienes con su esfuerzo y dedicación me brindaron los mejores conocimientos y fueron parte esencial para alcanzar esta meta.

Leny Marcela Criollo Muñoz

NOTA DE ACEPTACIÒN

Firma del Presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Caicedonia, _____, _____, _____

CONTENIDO

CAPITULO I. ANTEPROYECTO	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
4. OBJETIVOS.....	19
4.1 OBJETIVO GENERAL	19
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
5.1 JUSTIFICACIÓN TEORÍCA.....	20
5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	21
5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	21
6. MARCO DE REFERENCIA.....	22
6.1 RESEÑA HISTORICA.....	22
6.2 MARCO TEÓRICO	23
6.3 MARCO CONCEPTUAL	27
6.3 MARCO LEGAL.....	29
6.4 MARCO ESPACIAL	31
7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
7.1 POBLACIÓN INTERNA	33
7.2 POBLACIÓN EXTERNA.....	33
7.3 MUESTRA	34
7.4 TIPO DE ESTUDIO.....	35
7.4.1 Descriptivo:	35
7.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	36
7.6 FUENTES	36
7.6.1 Fuentes primarias:	36
7.6.2 Fuentes secundaria:	37
7.6.3 Técnicas	37

CAPITULO II. DIAGNOSTICO EXTERNO.....	38
1. ANALISIS DEL ENTORNO	38
1.1.1 Análisis del entorno político.	38
1.1.2 Análisis del entorno económico.	42
1.1.3 Análisis del entorno social.	44
1.1.4 Análisis del entorno tecnológico.	46
1.2 ANALISIS DEL SECTOR.....	47
1.3 MATRIZ INDUSTRIAL	50
1.3 MATRIZ EFAS	54
CAPITULO III ANALISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	57
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	57
1.1 TIPO DE SERVICIO	57
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	57
1.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	59
1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	59
1.5 ANÁLISIS DE PROVEEDORES	60
1.6 ANÁLISIS DE PRECIOS.....	60
1.7 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTE.....	60
2. MODELO DE NEGOCIO.....	60
3. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MIEL NATURAL Y CAFÉ ESPECIAL.....	61
4. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO.....	62
CAPITULO IV. DIAGNOSTICO SITUACIONAL	65
1. AREA PRODUCTIVA.....	65
2. AREA COMERCIAL	67
3. AREA ADMINISTRATIVA	68
4. AREA FINANCIERA.....	69
CAPITULO V PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL	74
1. ESTRATEGIAS	74
2. PLAN DE ACCIÓN	80

3.	PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	83
	CAPITULO VI. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	84
	CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
1.	CONCLUSIONES	93
2.	RECOMENDACIONES	94
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	95
	ANEXOS.....	99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Planteamiento del problema	15
Tabla 2 Procesos y Resultados.	32
Tabla 3 Población Interna	33
Tabla 4 Población Externa.....	33
Tabla 5 Aplicada a la competencia mundial.....	51
Tabla 6 Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados ..	51
Tabla 7 Debilidades, oportunidades, Fortalezas, Amenazas	53
Tabla 8 Factores Externos EFAS.....	54
Tabla 9 Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados ..	55
Tabla 10 Matriz de perfil competitivo	63
Tabla 11 Análisis factores internos (IFAS) Asopcaem	69
Tabla 12 Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados	71
Tabla 13 Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS): Asopcaem.....	71
Tabla 14 Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados	72
Tabla 15 Plan de Mejoramiento empresarial	74
Tabla 16 Plan de Acción	80
Tabla 17 Estrategias del sistema de seguimiento y control	84
Tabla 18 Cronograma de actividades de control y seguimiento del plan de mejoramiento.	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fuerzas de Porter	24
Figura 2 Ubicación Geográfica.....	31
Figura 3 Logo de la empresa	57
Figura 4 Cadena de valor de la empresa.....	61
Figura 5 Proceso operativo	66

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de entrevista a socios.....	100
Anexo 2 Formato de entrevista a clientes.....	100
Anexo 3 Procesamiento de las encuestas	100

RESUMEN

El presente plan de mejoramiento para la empresa COMERCIALIZADORA DE MIEL NATURAL Y CAFÉ ESPECIAL, permitirá percibir la perspectiva de una serie de situaciones externas e internas que hacen referencia a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con las cuales se dará a conocer el estado real de la organización y desarrollar o formular mediante la matriz EFAS, IFAS Y SFAS estrategias que posteriormente serán la pauta para optimizar las fortalezas y las oportunidades que pueden equilibrar, evitar o minimizar las debilidades de la organización al igual que las amenazas como agentes externos a la organización.

Para llevar a cabo este plan de mejoramiento, inicialmente se parte de un análisis del entorno donde es tenido en cuenta el modelo de las 5 fuerzas de Porter; mecanismo que permite realizar una recolección de las variables que impactan la empresa en el mercado a nivel externo, en el desarrollo de sus procesos y las responsabilidades de cada líder a nivel interno de la mano de sus colaboradores

En el proyecto se implementa un plan de mejoramiento como instrumento fundamental para alcanzar los logros propuestos y de esta forma mejorar continuamente. Se detalla un plan de acción donde están relacionadas las acciones, tareas y metas a las que están comprometidas las dependencias de la organización, así como la vigencia para su ejecución y sus respectivos responsables en un periodo definido por la organización, buscando siempre el crecimiento de la empresa desde lo interno y externo relacionado con los campos político, económico, social, tecnológico y ambiental buscando siempre la competitividad local, nacional y mundial.

INTRODUCCIÓN

Todo diagnóstico parte de una necesidad que se refleja en un problema, con la finalidad de descubrir sus causas y ofrecer soluciones. Estas soluciones se denominan planes de mejoras basado en la aplicación de estrategias. Las estrategias permiten construir y fortalecer una posición competitiva y de excelente desempeño financiero a largo plazo para así obtener ventajas frente a la competencia y con esto lograr una rentabilidad superior en su entorno.

La administración estratégica ha tomado gran importancia en el desarrollo de procesos de las empresas, cuando estas quieren lograr una posición competitiva en el mercado.

Por ello el presente trabajo busca, realizar un PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MIEL NATURAL Y CAFÉ ESPECIAL EN EL CORREGIMIENTO DE MATITUY MUNICIPIO-LA FLORIDA-NARIÑO, una pequeña empresa que cuenta con 20 socios, en la cual se busca mejorar la satisfacción del producto y aumentar su competitividad a través del diseño e implementación de estrategias en cada uno de sus procesos, lo cual permitirá el crecimiento de la organización de acuerdo con los cambios generados en el sector en los últimos años.

Con el plan de mejoramiento propuesto se analizará la parte interna de la empresa y el entorno, o análisis externo en el cual se desenvuelve, para conocer así las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que llevarán a determinar realmente cuáles son las limitantes internas y externas; lo que será la base fundamental para el desarrollo de una nueva estructura organizacional en ASOPCAEM que permita el mejoramiento y modernización de los procesos para asegurar el logro de los objetivos y permanencia en el mercado, de acuerdo a la misión y visión en el mediano y largo plazo

CAPITULO I. ANTEPROYECTO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La asociación de productores de café especial de Matituy, “ASOPCAEM” es una pequeña empresa conformada por veinte socios, dedicada a la comercialización de miel natural y café especial. El corregimiento cuenta con una población de 1.756 habitantes¹, quienes generan aproximadamente 4.167 kilos de café mensuales y 200 kilos semestrales de miel, de los cuales se cuenta con 50 hectáreas de café y 35 colmenas en producción.

La problemática que cobija a la asociación “ASOPCAEM” es que sus socios tienen un bajo nivel de escolaridad, lo que conlleva a desarrollar las actividades de forma empírica, sin ningún procesamiento y a una desorganización administrativa. Por lo cual, es preciso ejecutar un análisis para establecer sus falencias que se están presentando como son sus posibles amenazas y sugerir algunas estrategias.

Se tiene en cuenta que dentro del plan la organización no tiene una Misión estructurada por escrito, ni visión, valores corporativos, como también carece de un análisis a su entorno interno y externo, con el fin de generar un diagnóstico general de la situación de la empresa, determinar la problemática, diseño de estrategias a implementar el problema que se presenta en la organización, así mismo implementar las áreas que no existen, como son área de finanzas, área de producción, área administrativa de acuerdo al análisis de la asociación.

¹ Plan de desarrollo Municipio de La Florida 2008 – 2011. 14 P. Disponible en: http://laflorida-narino.gov.co/apc-aa-files/66666230643338633763633239363136/PLAN_DE_DESARROLLO_MUNICIPIO_DE_LA_FLORIDA_2008_2011.pdf

La principal causa del planteamiento del problema es que la organización no está siendo lo suficientemente eficiente debido a que se presenta desorden administrativo y falta de comunicación entre los socios, es decir no están en constante comunicación para las actividades o procesos que se desarrollen en la empresa, con esto podría originarse una consecuencia, donde no se logren alcanzar los resultados esperados, es decir, se mostrará un mal funcionamiento inadecuado en todos los procesos que se presentan en la organización.

Así como también podría generar pérdidas en cuanto a ingresos y utilidades, dado que al no contar con las herramientas suficientes para llevar un control más eficiente y al tener personal idóneo para dichos cargos financieros, se podría ver afectado el flujo monetario de la organización.

Tabla 1 Planteamiento del problema

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
1. Falta de un manual de funciones, ya que los puestos de trabajo no están asignados.	- No cuenta con área de recursos humanos para la adecuada administración del personal de la organización.	- Se generarán reproceso en las diferentes labores a realizar por parte de los participantes.	La organización deberá elaborar un manual de funciones en las cuales se especifique la asignación de funciones y responsabilidades para cada cargo dentro de la empresa de acuerdo al plan de mejoramiento sugerido
2. No hay un programa de capacitación o retroalimentación al personal	- No existe planeación por parte de los directivos de la empresa para la retroalimentación constante de los funcionarios.	- Errores en el desarrollo de las diferentes actividades - Inexperiencia por parte de los participantes en cuanto a funciones y normas legales que rigen a la empresa.	- La empresa deberá elaborar mensualmente un programa de capacitación en el cual participe todos los socios de la empresa, dichas capacitaciones serán asignadas de acuerdo al área o puesto de trabajo de acuerdo al diagnóstico participativo que se realice.
3. No existe Infraestructura adecuada para el	- Falta de inversión en infraestructura.	- Dificultades en la realización de las diferentes labores por	- Es necesario que la empresa invierta en la infraestructura para un mejor desempeño laboral de los

desempeño laboral como es en área de producción, área administrativa, área de finanzas		parte de los participantes. - Generación de mala imagen ante los clientes.	socios y por ende dar una mejor prestación del servicio al cliente. Una vez se defina el análisis participativo.
4. Falta de equipos de cómputo para cada puesto de trabajo.	- Acumulación de trabajo por falta de equipos de cómputo por funcionario.	- Desarrollo de actividades en forma manual por falta de tecnología. - Interrupción de procesos en la empresa	- La empresa deberá invertir en equipos de cómputo que permitan ejecutar las tareas de una manera ágil y práctica.
6. No hay maquinaria de torrefacción de café y centrifuga de miel.	La empresa no cuenta con maquinaria suficiente a la hora de empacar o tener listo la miel natural y el café para sacarlo al mercado	Se siguen presentando dificultades de proceso agroindustrial por la falta de maquinaria.	Requiere que la empresa invierta en la maquinaria que sea necesaria, que permita realizar los procesos precisos para a la hora de empacar la miel natural y el café especial procesado

7. No hay un plan estratégico en ASOPCAEM a mediano y largo plazo	La empresa no cuenta con una Misión, Visión, objetivos corporativos, selección de estrategias y un análisis externo e interno.	Se genera un proceso donde la empresa no tiene un pronóstico que quiere hacer y hacia dónde quiere ir.	Se requiere que la empresa cuente con una persona que tenga conocimiento sobre un plan estratégico para orientar sobre lo que se quiere realizar en el mediano y largo plazo
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia * Planteamiento del problema (Tabla 1)

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como contribuye a la sostenibilidad socio económica un plan de mejoramiento en la empresa comercializadora de miel natural y café especial en el corregimiento de Matituy Municipio la Florida-Nariño?

3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo beneficia a la empresa comercializadora de miel natural y café especial en el corregimiento de Matituy Municipio la Florida-Nariño, si se diseña un diagnostico estratégico?

¿Cómo el análisis del entorno interno y externo ayuda en el diagnóstico para el mejoramiento de la empresa comercializadora de miel y café especial?

¿De qué manera un plan de mejora en la empresa comercializadora de miel natural y café especial, contribuye a la su situación social Y económica?

¿Cómo unos indicadores de medición buscan fortalecer el plan de mejoramiento en la empresa comercializadora de miel natural y café especial?

¿Cómo hacer que la aplicación del presupuesto ponga en marcha las estrategias propuestas en el plan de mejoramiento?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento para la empresa comercializadora de miel natural y café especial, en el corregimiento de Matituy Municipio de La Florida – Nariño.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un diagnostico estratégico integral a la empresa comercializadora de miel natural y café especial en el corregimiento de Matituy Municipio de La Florida- Nariño.
- Analizar los factores internos y externos en la empresa comercializadora de miel y café especial en el corregimiento de Matituy Municipio de La Florida- Nariño.
- Proponer un plan de mejoramiento para la empresa comercializadora de miel natural y café especial en el corregimiento de Matituy Municipio de La Florida- Nariño.
- Plantear los indicadores de medición del plan de mejoramiento en la empresa comercializadora de miel natural y café especial en el corregimiento de Matituy Municipio de La Florida- Nariño.
- Proponer un presupuesto para la implementación del plan de mejoramiento en la empresa comercializadora de miel natural y café especial en el corregimiento de Matituy Municipio de La Florida- Nariño

5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El plan de mejoramiento de la comercializadora de miel natural y café especial, corregimiento de Matituy Municipio de la Florida- Nariño, se basa principalmente en el campo de la planeación estratégica, el cual la organización tendría un beneficio para que conozcan los tipos de productos que se comercializan. Así mismo, brindar empleo a la comunidad y a los consumidores en el atributo del producto para que haya un ingreso para la empresa y lograr que la organización sea reconocida en el mercado.

Se necesita apoyar en el buen funcionamiento, donde la organización no cuenta con un plan estratégico que es la base del plan de mejoramiento propuesto, el cual se podría diseñar aplicando los conocimientos adquiridos, considerando que el propósito es solucionar situaciones o ayudar a mejorar, para lograr contribuir con el desarrollo de la región tanto a nivel económico como social.

5.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA

El diseño del plan de mejoramiento en la empresa “ASOPCAEM”, es planeado de acuerdo a los resultados del diagnóstico participativo por medio de la aplicación del instrumento llamado encuesta tanto para el cliente interno como externo, que permita identificar las variables a analizar y poder implementar medidas de acuerdo a los objetivos planteados con el fin de obtener los resultados esperados.

Básicamente, lo que se pretende es generar una mejora continua, dado que al realizar el diagnóstico se encontraron variables positivas que se están presentando y que afectan directamente a la empresa; por lo tanto este trabajo le contribuirá en la medida en que aportará conocimientos y estrategias para que al ser aplicadas se pueda hacer frente a estos problemas y salir de ellos de la mejor manera, para esto se establecerán parámetros de medición mediante los cuales es posible verificar el cumplimiento del plan de mejora.

5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Se realizará un diagnostico bajo el modelo de plan de mejoramiento al entorno interno y externo de la empresa, basado en un perfil de plan de mejoramiento dado que la organización lleva ocho años de constituida y busca conocer cuáles son los problemas que se están presentando actualmente en la organización.

Al analizar los métodos cuantitativos y cualitativos basado en un diagnostico participativo interno y externo, como base fundamental para identificar los factores internos y externos de acuerdo al tema de estudio que se está realizando en la organización basado en un plan de mejoramiento; el método que permitió desarrollar el plan de mejoramiento es el diamante de Porter, fue la aplicación de la teoría administrativa del Diamante de Porter

Para lograr esta aplicación de este modelo se recurrió a visitas por parte de los investigadores a las instalaciones de la empresa, con el fin de conocer los diferentes procesos y el entorno laboral, con el fin de tener una idea del desempeño general de la organización basado en el instrumento para la captura de la información requerida.

5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El resultado de esta investigación, se está aplicando todas las técnicas basado en un plan de mejoramiento y de acuerdo al conocimiento profesional como administrador de empresas, ayudará a mejorar los métodos y técnicas de la empresa ASOPCAEM, que busca una mejora continua es decir un progreso administrativo, lo que permitirá ayudar a la a resolver a corto mediano y largo plazo las limitaciones observadas en la actualidad, buscando ser sostenible social y económicamente en el tiempo.

Esta investigación logra abrir caminos para la comercializadora de miel natural y café especial como también para otras organizaciones que puedan presentar situaciones similares.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 RESEÑA HISTORICA

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CAFÉ ESPECIAL DE MATITUY, es una entidad que tiene por objetivo comercializar miel natural y café especial a nivel nacional e internacional y como segunda opción darse a conocer como una empresa. Además de tener su actividad principal también comprar maquinaria nueva para la elaboración del producto, tener infraestructura propia, registro de Invima, equipos de cómputo, oficinas de correos, telecomunicaciones, cafeterías y oficinas de seguridad.

La empresa asociación de productores de café especial de Matituy fue creada en el año 2008 por un grupo de personas, se encuentra ubicada en San José de Matituy a 40 km de la Ciudad de Pasto por la vía circunvalar al volcán galeras, conformada por 414 familias.

Legalmente registrada ante la Cámara de Comercio mediante con el NIT 900.213.098-0, inscrita el 18 de Abril de 2008 bajo el N°. 16817 del libro I, con dirección comercial en el corregimiento de Matituy municipio de La Florida Nariño, y teléfono 312 276 1792.

El nombre surgió por ser una zona cafetera y ser catalogada como la región productora del café más suave del mundo, la producción de café, obliga necesariamente a la floración, la que es aprovechada en su mayoría por abejas que producen la miel. La empresa cuenta con un pie de cría de 35 colmenas que

posibilitan la producción de miel, donde es de excelente calidad tanto para el consumo, como para la venta hacia otras localidades y con fines medicinales.

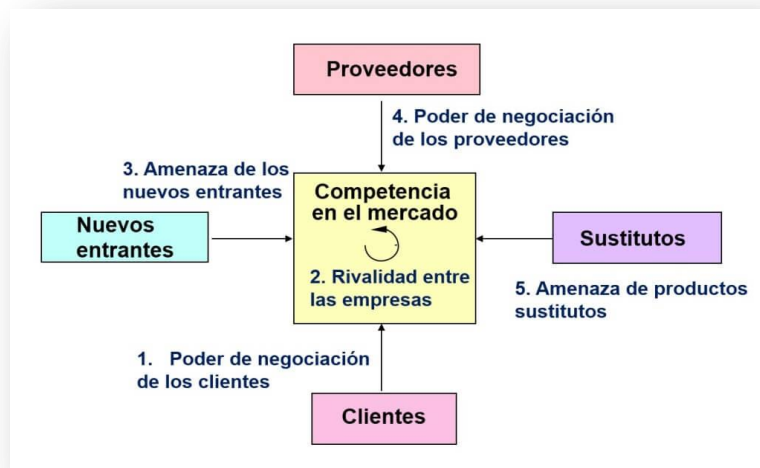
Comenzó su comercialización en las zonas rurales de las veredas del corregimiento como son: Granadillo, Pescador Alto, Pescador Bajo, Tunja Chiquito, San Francisco Alto, San Francisco Bajo, Tunja chiquito, Chaupiloma y Santa Ana. Luego se fueron a registrar a la cámara de comercio, siendo así una empresa reconocida a nivel regional.

6.2 MARCO TEÓRICO

Para la realización del plan de mejoramiento de la empresa ASOPCAEM, se hará un análisis de su entorno y se tendrá en cuenta el modelos de las 5 fuerzas de **Michael Porter**, dado que el modelo de las cinco fuerzas de Porter, es utilizado en los procesos de Administración Estratégica y sirve como base fundamental para realizar análisis frente a una serie de variables que impactan la empresa sobre la situación en el mercado.

Este permite definir estrategias y acciones. Teniendo en cuenta la rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

Figura 1 Fuerzas de Porter



Fuente: Las 5 fuerzas de Porter – clave para el éxito de la empresa. Disponible en:
<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Michael Porter, en uno de sus ilustrados libros titulado "Estrategia Competitiva" nos habla sobre el modelo de las cinco fuerzas el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad².

También se tomaran como referencia los lineamientos descritos por la teoría de **Kaizen**, que trata del mejoramiento continuo e involucra a todas las personas de la organización, desde la dirección general hasta los operarios de primera línea. Se enfoca a la simplificación de procesos, conocimiento del comportamiento humano y la mejora de las personas, creatividad aplicada y calidad como primer objetivo.³

² COYUNTURA ECONÓMICA, 2012. Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

³ GALLEGOS, H. Sistema Kaizen en la administración, 2007. Disponible en: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.1/A1.pdf

Del mismo modo, se toma en cuenta la teoría de **Peter Drucker** (1995), que trata en *Concept of a Corporation* y cito: “Descentralización, como normalmente se entiende el término, significa división del trabajo y no es nada nuevo [.....] Pero de acuerdo con el uso de General Motors, descentralización es mucho más que eso. [.....] la empresa corporativa, ha desarrollado el concepto de descentralización en una filosofía de la administración industrial [.....].No es una mera técnica de la administración sino un bosquejo de un orden social”⁴

En la teoría de Peter Drucker , se dice que él ha sido un maestro de la administración moderna, y que a las expresiones frecuentes como impulsor de la disciplina de la gerencia habría que añadir que fue un pionero en el estudio de temas tan importantes como: la descentralización y la delegación de poder a los empleados; la dirección por objetivos; la aplicación del management a esferas de la vida social distintas de las puramente empresariales, por ejemplo, a organizaciones sin ánimo de lucro; el énfasis en los aspectos éticos dentro de las organizaciones; el enfoque de estudiar las personas en la empresa como un recurso, en vez de como un costo.⁵

Por otro lado, cabe mencionar que hay que tener en cuenta referidos en cuanto a planes de mejoramiento a nivel mundial, nacional, regional y local, para ello explicitaré algunos a continuación:

Por su parte la empresa Avianca realiza un mejoramiento de procesos donde una de las tendencias mundiales que se han venido desarrollando desde la segunda mitad del siglo XX en las organizaciones productoras de bienes y las organizaciones prestadoras de servicios es el enfoque hacia la gerencia o administración de procesos, enfoque que en la actualidad es uno de los factores

⁴ GESTIOPOLIS, Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/delegacion-descentralizacion-centralizacion/>

⁵ PETER DRUCKER, INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, 2012. Disponible en : http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenII_numero2_2006/peter_drucker_innovador_maestro_administracion_empresas.pdf

claves de éxito y que sin duda está marcando diferencia entre las compañías actuales⁶.

Para muchos la administración de procesos y gestión por procesos es una moda que tiene seguidores en todo el mundo y buscan aplicarla, pero la realidad actual es que este tipo de administración es una parte inherente al trabajo diario de las organizaciones como lo asegura Hernando Mariño en su libro Gerencia de Procesos, la gerencia de los procesos se ha reconocido en todo el mundo, y parece sistemáticamente como uno de los criterios esenciales para reconocer públicamente las empresas con desempeño excelente en la estructura de todos los premios nacionales de calidad⁷.

A nivel nacional la “propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo unipharm Bogotá”, Universidad de la Salle, 2008. Esta evaluación se realiza con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes actuales de la empresa, dado que durante el año 2007 se incrementó el número de quejas en un 22%.

Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio, un reclamo es una forma de decir a la empresa que lo puede hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y la empresa encontrará su diferencia competitiva, si no se le atiende y se generan motivos para que el cliente reclame, se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende a potenciales clientes.⁸

Así mismo, otro caso es el “diagnostico, diseño e implementación de plan de mejoramiento para las microempresas productoras de alimentos sr. soufflé, con

⁶ PLATA ROZO, MARIA ALEJANDRA. Propuesta de mejoramiento del proceso de venta de tiquete en call center y puntos de venta para los viajeros platino de avianca en las rutas nacionales bogota, medellin y cali. Trabajo de Grado de ingeniero industrial. Bogota Dc. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería. 2004, Pág.16.

⁷ MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfaomega, 2001. 30 p. citado por: Ibíd., 16 P. Disponible en: <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis48.pdf>.

⁸ FONSECA, Oliveth Botia y RIVERA MORENO Diana Paola. Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo Unipharm Bogotá. Trabajo de grado administradora de Empresas. Bogotá DC. Universidad de la Salle. Facultad de administración de empresas, 2008. 12 P.

sabor a campo y hojaldras Ashley y vinculadas al programa de fortalecimiento empresarial de la fundación Carvajal”. Universidad autónoma de Accidente, 2012.

Básicamente, lo que se intenta es generar una mejora continua, buscando una sostenibilidad en el tiempo teniendo en cuenta la competencia nacional, regional y local en la empresa ASOPCAEM. Debido que al realizar el diagnóstico se encontraron problemáticas que afectan directamente a la empresa; por lo que este trabajo ayudará en la medida en que aportará conocimientos y estrategias para que al ser aplicadas se pueda hacer frente a estos problemas, para esto se establecerán parámetros de medición mediante los cuales es posible verificar el cumplimiento del plan de mejora.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta algunos de los términos que se manejarán en el transcurso del trabajo:

- ✓ **ALVÈOLOS:** Son los huecos donde las abejas almacenas la miel.
- ✓ **APICULTOR:** Es una persona que cuida y mantiene a las abejas melíferas con el propósito de obtener de ellas los beneficios que pueden brindar, siendo el principal de estos la polinización, además de la clásica y ampliamente conocida, producción de la miel, la obtención de polen, cera, jalea real y veneno⁹.
- ✓ **BENCHMARKING:** Es un proceso que consiste en identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que la componen, con el propósito de compararlas con las nuestras y, cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en nuestra propia organización¹⁰.

⁹ WIKIPEDIA, Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Apiicultor>

¹⁰ VALLAMIZAR MALAGON, Josefina. Diseño de un plan de mejoramiento aplicando el benchmarking para la empresa “círculo de viajes universal” en Bucaramanga. Trabajo de grado. Administración de empresas. Universidad nacional abierta y a distancia. Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN. Bucaramanga. 2012. 27 P. Disponible en:

- ✓ **CENTRIFUGA DE MIEL:** Este proceso se realiza por medio de una máquina que por acción de la velocidad hace que la miel salga de los alvéolos.
- ✓ **ESTRATEGIA COMPETITIVA:** La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa¹¹
- ✓ **EMPIRICA:** Es aquel conocimiento adquirido por la experiencia. Es el conocimiento que no se adquiere filosofando ni teorizando, sino de la práctica y del contacto directo con la realidad.¹²
- ✓ **EDULCORANTES:** Son sustancias capaces de endulzar un alimento o una bebida y constituyen uno de los grupos más importantes de los aditivos alimentarios, con un consumo creciente en bares y cafeterías.¹³
- ✓ **ENCUESTA:** Investigación realizada para la recolección de información del objeto de estudio.
- ✓ **ORGANIZACIÓN:** Es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta.¹⁴
- ✓ **OFERTAS:** Cantidad de producto que una empresa está dispuesta a vender durante un período de tiempo determinado y a un precio dado.¹⁵
- ✓ **PLAN DE MEJORAMIENTO:** Es un instrumento que consolida el conjunto de acciones requeridas derivadas de la evaluación conjunta con el

http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1142/1/Proyecto_Definitivo_JMV_CORREGIDO%5B1%5D...Dra.pdf

¹¹ DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA. Disponible en:

<http://www.crearempresas.com/proyectos09/doncaracol/doncaracol/estrategiacompetitiva.htm>

¹² GERENCIA.COM, conocimiento empírico, 24 octubre 2011. Disponible en:

<http://www.gerencie.com/conocimiento-empirico.html>

¹³ LOS EDULCORANTES. Disponible en: <http://www.forumdelcafe.com/pdf/Edulcorantes%20I.pdf>

¹⁴ EUMED.NET. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>

¹⁵ LA GRAN ENCICLOPEDIA DE LA ECONOMÍA.

Disponible en: <http://www.economia48.com/spa/d/oferta/oferta.htm>

empresario, permite no identificar solo las áreas críticas sino también aquellas que necesitan reforzarse¹⁶.

- ✓ **PROPIEDAD CRUZADA:** La propiedad cruzada de medios (PCM) se refiere a la posibilidad de que diversas fuentes de información que a su vez se transmiten por distintas plataformas, como pueden ser impresas (periódicos, revistas, etc.) y electrónicas (radio, televisión, internet), pertenezcan a una misma persona, o grupo de personas.¹⁷
- ✓ **PRECEDENCIA:** Significa ordenar a las personas, de forma jerárquica por razones de cargo o categoría, que acuden a un determinado acto.¹⁸
- ✓ **SECTOR APICOLA:** se refiere al manejo de abejas y la producción de miel.
- ✓ **TORREFACCION DE CAFÉ:** Es la operación en la cual son formados, bajo la acción del calor, los principios aromáticos que no existen previamente, en su mayoría, en la semilla del café. Consiste en calentar los granos a una temperatura que provoque modificaciones químicas, físicas y físico-químicas que hace que de éstos se pueda obtener una infusión cuyas cualidades sean satisfactorias¹⁹.

6.3 MARCO LEGAL

Para el desarrollo de la investigación es necesario identificar las entidades gubernamentales que regulan el funcionamiento y la comercialización de miel natural y café especial y de esta manera conocer y citar las leyes y reglamentaciones que se tiene en nuestro país para este tipo de actividades comerciales.

Las normas generales de miel natural y café especial son:

¹⁶ FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL. (en línea). Medellín: Cámara de comercio de Medellín, 2009. Disponible en internet: <http://www.camaramed.org.co/empresarialesfortalecimiento.asp>

¹⁷ OBSERVA TEL. Disponible en : http://www.senado.gob.mx/comisiones/puntos_constitucionales/docs/Telecom/IL_Presentacion2.pdf

¹⁸ PROTOCOLO. Disponible en: https://www.protocolo.org/ceremonial/presidencias_y_precedencias/precedencia_significado_situaciones_evolucion.html

¹⁹ MONROIG INGLÉS, Miguel F. Especialista en Café. Torrefacción del café, Colegio de Ciencias Agrícolas. Universidad de Puerto Rico. 1 P. Disponible en: <http://academic.uprm.edu/mmonroig/id49.htm>

✓ **RESOLUCION No. 01 DE 2009 (Julio 28)**

Por medio de la cual se adopta la reglamentación para el control y la administración del Registro de Exportadores de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en su condición de administradora del Fondo Nacional del Café.

Se llevaron unos acuerdos de los cuales se pueden adoptar para el control y la administración de registro de exportadores de café, se llevara a cabo un registro nacional de exportadores de café, es decir un trámite que se debe cumplir ante la Federación Nacional de cafeteros, un anuncio de exportación, numero de anuncio de exportación entre otros.

✓ **LA LEY 9 DE 1.991 ARTÍCULO 25**

Al proveer el régimen de las exportaciones de café facultó al INCOMEX hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o a la institución que asuma sus funciones para establecer los requisitos mínimos que deben cumplir los exportadores de café con el fin de inscribirse en el correspondiente registro.²⁰

✓ **RESOLUCIÓN 1057 DE 2010(marzo 23)**

Diario Oficial No. 47.662 de 25 de marzo de 2010. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. <NOTA DE VIGENCIA: Resolución NULA>

Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que debe cumplir la miel de abejas para consumo humano.

EL MINISTRO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL,

²⁰ COMITÉ NACIONAL DE CAFETEROS. Disponible en internet:
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/ResolucionReglamentacionExportadoresCafe.pdf>

En ejercicio de sus atribuciones legales, en especial las conferidas en las Leyes 09 de 1979, 170 de 1994 y el artículo 20 del Decreto-ley 205 de 2003²¹.

Se debe tener en cuenta que nivel de requisitos sanitarios como fitosanitarios se encuentra el producto que se está comercializando para el consumo humano.

6.4 MARCO ESPACIAL

La empresa ASOPCAEM, está ubicada en el corregimiento de Matituy, municipio de la Florida. A continuación se mostrara el mapa en el que se podrá ver con claridad la ubicación geográfica donde se avanzara el plan de mejoramiento.

Figura 2 Ubicación Geográfica



Fuente: Alcaldía de La Florida – Nariño. División política, 13 de Diciembre de 2010. Disponible en: http://www.laflorida-narino.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2869694

²¹ MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL, (25 marzo 2010). Disponible en internet: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_1057_2010.htm

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Tabla 2 Procesos y Resultados.

PROCESOS	RESULTADOS
TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo	Con este tipo de investigación se logró medir las variables encontradas dentro la empresa de una manera independiente, obteniendo así un mejor perfil y análisis de la organización con relación al cliente externo.
METODO DE INVESTIGACIÓN: Inductivo – Deductivo	Se tuvo en cuenta los dos tipos de métodos, debido a que se realizó encuestas para la totalidad de la población y en el caso de los clientes se obtuvo una muestra. Mediante este método se pudo obtener el total de encuestas que se requería.
INSTRUMENTO-TECNICA: Encuesta, cuestionario y observación	Por medio de este instrumento se pudo evidenciar los problemas que se presentan actualmente dentro de la organización tanto interno como externo.
MATRICES: Efas, Ifas y Sfas	Mediante los cuales se pudo separar los factores internos y externos para luego seleccionar los de mayor influencia, para con eso diseñar el plan de mejoramiento. Se utilizó el libro administración estratégica y política de negocios de Thomas L. Wheelen.
CRONOGRAMA: Gantt	Se establecen fechas, responsables para tener el orden al momento de ejecutar el plan de mejoramiento.

Fuente: Elaboración propia *Se muestra los procesos y resultados del diseño metodológico (Tabla 2).

7.1 POBLACIÓN INTERNA

La empresa asociación de productores de café especial de Matituy “ASOPCAEM”.

- Personal vinculado a la empresa y ubicado en su parte administrativa.
- En el área administrativa la conforman 3 personas, 1 secretaria, 1 administrador y 1 contador.
- Cuenta con 20 socios

Tabla 3 Población Interna

CLIENTE	CANTIDAD
Administrador	1
Socios	20
Secretaria (o)	1
Contador	1
Total	24

Fuente: Elaboración Propia *Se muestra el total de la población interna de la asociación (Tabla 3).

7.2 POBLACIÓN EXTERNA

- Socios y clientes del servicio de comercialización de miel natural
- Socios y clientes del servicio de comercialización de café especial

Dentro de la población externa están 1756 habitantes de los cuales están los cafeteros y agricultores.

Tabla 4 Población Externa

CLIENTES EXTERNOS	CANTIDAD
Agricultores	756
Cafeteros	1.000
TOTAL	1.756

Fuente: Elaboración Propia *Se muestra el total de la población externa de la asociación (Tabla 4)

7.3 MUESTRA

Se obtiene de la siguiente manera:

POBLACION:

De acuerdo con estadísticas aproximadas que maneja la comercializadora de miel natural y café especial. Esta empresa se encuentra entre cafeteros y agricultores con un promedio de 1.756 habitantes en total.

TOTAL POBLACION: 1.756 para la aplicación de la encuesta

Por lo tanto 1.756 es la población que se tomara para la investigación.

La fórmula utilizada es:

$$n = \frac{Z^2 P * Q}{e^2}$$

Dónde:

n: Tamaño necesario de la muestra

Z: Nivel de confianza (95%)

P: Probabilidad de que ocurra (50%)

Q: Probabilidad de que no ocurra (50%)

e: Error de desviación (5%)

N= Población

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25)}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{1756}} = 315.20$$

El resultado que arrojó esta fórmula es de 315, número que indica la cantidad de clientes externos a encuestar.

Por otro lado, para conocer la cantidad de colaboradores internos a encuestar, se tuvo en cuenta que la empresa actualmente cuenta con 20 socios fijos a nivel regional, por lo tanto se aplicó a la totalidad el respectivo cuestionario.

7.4 TIPO DE ESTUDIO

El trabajo propuesto se realizara utilizando una investigación de tipo descriptivo.

7.4.1 Descriptivo:

Es un estudio que alcanza la descripción, investigación, análisis e interpretación de la realidad actual sobre el desarrollo de las actividades llevadas a cabo por las áreas involucradas de la empresa asociación de productores de café especial de Matituy “ASOPCAEM”.

Se considera pertinente este tipo de estudio dentro de la investigación, ya que esto permitirá medir las variables encontradas dentro la empresa de una manera independiente obteniendo así un mejor perfil y análisis de la organización con relación al cliente externo.

7.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El método utilizado en el proyecto es deductivo que va de lo general a lo particular e inductivo que va de lo particular a lo general. El método deductivo se basa en ir encadenando conocimientos que se suponen verdaderos de manera tal que se obtienen de nuevos conocimientos; es decir, es aquel que combina principios necesarios y simples (axiomas postulados, teoremas, conceptos no definidos, definiciones, etc.) para deducir nuevas proposiciones.

El método inductivo se aplica recolectando información sobre las actividades y procesos que se realizan en las áreas de la organización, y así proponer como se debe trabajar de una manera correcta, de tal forma que se mejoren los recursos tanto humano como de todo orden con que cuenten.

Como también ayuda a identificar las necesidades de la implementación de un plan de mejoramiento en la comercializadora de miel natural y café especial de Matituy. Se utilizará validando la información sobre el funcionamiento de las áreas en estudio de acuerdo con la información entregada por el personal involucrado en la gestión.²²

Con estos métodos permite tener un orden lógico y organizado de la información obtenida, lo cual hace necesario para el buen desarrollo del plan de mejoramiento propuesto y su posible implementación dentro de la empresa.

7.6 FUENTES

7.6.1 Fuentes primarias:

Son aquellas de donde se obtiene información directa para la investigación, es decir la empresa, para lo cual se realizó:

²² ÁVILA BARAY Héctor L Libro: Introducción a la Metodología de la Investigación. España Consulta en línea [07 de Enero de 2010]. Disponible en: www.eumed.net/libros/2006c/203/

- ✓ Encuesta a los socios de la comercializadora de miel natural y café especial (ver formato de entrevista anexo Uno).
- ✓ Encuestas a clientes externos de la Empresa comercializadora de miel natural y café especial (ver formato de encuesta anexo dos)

7.6.2 Fuentes secundaria:

Son aquellas que brindan información sobre el tema a investigar, no surgen de hechos o situaciones sino que las referencian. Para ello se acude a libros guías tales como:

- ✓ Protocolo Guía.
- ✓ Metodología de Méndez.
- ✓ Administración estratégica y política de negocios de THOMAS L. WHEELEN, J. DAVID HUNGER.
- ✓ Bibliografías de casos similares de esta investigación.
- ✓ Columnas o artículos de manera científica.

7.6.3 Técnicas

La técnica para la investigación que se aplicara es la encuesta, ya que es uno de los métodos más utilizados en la investigación porque permite obtener información importante proveniente de fuentes primarias y así poder conocer las falencias que se están presentando en la organización tanto a nivel interno como también externo.

CAPITULO II. DIAGNOSTICO EXTERNO

1. ANALISIS DEL ENTORNO

1.1.1 Análisis del entorno político.

a) Legislación Y Protección Ambiental

- ✓ **Ley 99 de 1993. Ley Ambiental General de Colombia. Decreto 1220 del 21 de abril de 2005:**

Establecido por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, con el objetivo de fomentar a la conservación y cuidado del medio ambiente y de los recursos naturales renovables, además de preocuparse por impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza y de definir, en los términos de la presente ley, las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente de la nación, a fin de asegurar el desarrollo sostenible y el derecho de todas las personas a gozar de un medio ambiente sano protegiendo el patrimonio natural y la soberanía de la Nación.

En su artículo 3, da a conocer a la licencia ambiental como la autorización que otorga la autoridad ambiental competente para la ejecución de un proyecto, obra o actividad, que de acuerdo con la ley y los reglamentos pueda producir deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje.

La licencia ambiental contiene todos los permisos, autorizaciones y/o concesiones para el uso, aprovechamiento y/o afectación de los recursos naturales renovables,

que sean necesarios para el desarrollo y operación de un proyecto, obra o actividad.

La ley también contempla los siguientes aspectos:

- Procedimiento para la obtención de la licencia ambiental.
- Solicitud por escrito a la autoridad competente
- Expedición de términos y referencias por parte de la autoridad para la expedición de la licencia.
- Radicación por parte de la autoridad para un diagnóstico ambiental al solicitante.
- Fijación de términos en la elaboración del documento.
- Modificación, cesión, suspensión o revocatoria, y cesación del trámite de la licencia ambiental, cuando se presenten variaciones de las condiciones existentes al momento de otorgar la licencia ambiental. Cuando al otorgarse la licencia ambiental no se contemple el uso, aprovechamiento o afectación de los recursos naturales renovables, necesarios o suficientes para el buen desarrollo y operación del proyecto, obra o actividad. Cuando se pretendan variar las condiciones de uso, aprovechamiento o afectación de un recurso natural renovable, consagradas en la licencia ambiental.
- Control y seguimiento, en el cual se verifica y monitorea la eficiencia y eficacia de las medidas de manejo implementadas. El cumplimiento de todos los términos, obligaciones y condiciones que se deriven de la licencia ambiental. Se corrobora cómo es el comportamiento real del medio ambiente y de los recursos naturales frente al desarrollo del proyecto. Se evalúa el desempeño ambiental considerando las medidas de manejo establecidas para controlar los impactos ambientales.

Esta norma o licencia puede analizarse desde dos puntos de vista, es decir; puede considerarse como una oportunidad, ya que si la empresa la posee sería una ventaja competitiva en el mercado ya que genera confianza en aquellos que utilicen los servicios que presta, además de cumplir con lo reglamentado por el

gobierno nacional. Mirándolo desde otro punto de vista puede ser una amenaza, por los altos costos en que deba incurrir la empresa para obtener la licencia²³.

b. Leyes de competencia.

✓ **Ley 1340 de 2009. Norma de protección de la competencia en Colombia:**

Tiene por objeto actualizar la normatividad en materia de protección de la competencia para adecuarla a las condiciones actuales de los mercados, facilitar a los usuarios su adecuado seguimiento y optimizar las herramientas con que cuentan las autoridades nacionales para el cumplimiento del deber constitucional de proteger la libre competencia económica en el territorio nacional.

La protección que busca el Congreso de la República a través de esta ley son las prácticas comerciales como acuerdos, actos o abusos de dominio que puedan entorpecer el normal desarrollo de las actividades comerciales por parte de cualquier persona independiente de su naturaleza jurídica.

La aplicación de esta norma se da de manera general, es decir, es aplicable a todos los sectores y a todas las actividades económicas. A su vez la Superintendencia de Industria y Comercio, será quien vigilará su cumplimiento y aplicará las multas y sanciones pertinentes por infracciones a la norma.

Esta ley se presenta como una oportunidad, ya que permite sancionar a aquellas empresas que tengan competencia desleal en cualquier actividad. Se considera también oportunidad porque obliga a cumplir las actividades del comercio de una manera legal y justa para todos²⁴.

²³ Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial. Régimen Legal Bogotá. D.C. 1993. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>

²⁴ CAMACOL, Cámara Colombia de construcción, 2009. Disponible en internet: http://camacol.co/sites/default/files/base_datos_juridico/BD20100517051122.pdf

c. Promoción de la actividad empresarial

✓ Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento:

Ley que por medio del Viceministerio de desarrollo empresarial adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia buscan apoyar los procesos de emprendimiento en el país, asesorar al Ministerio en la formulación de las políticas del sector administrativo y desarrollar la estrategia de desarrollo empresarial, de productividad y competitividad.

El gobierno nacional busca también implementar esta ley en todos los establecimientos educativos en este país para promover el espíritu emprendedor en todos los estudiantes para que sean personas capacitadas para innovar y generar bienes y servicios dirigidos a competencias empresariales.

Con los rápidos cambios socio-económicos y los procesos de globalización, la Rama Legislativa del Estado Colombiano, siendo coherente con el Plan Nacional de Desarrollo y la urgente necesidad de cambio de actitud de los ciudadanos han promulgado la Ley 1014 de 2006, de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, con el propósito fundamental de reducir las tasas de desempleo y generar un desarrollo sostenible que involucre a todos los sectores sociales (Gubernamental, Privado y Sociedad Civil), en una articulación que trascienda en el ámbito nacional.²⁵

Esta norma se convierte en una oportunidad para las empresas que pueden encontrar en el estado algún respaldo para apoyar su desarrollo competitivo evitando así el cierre de las fuentes de empleo y desarrollo regional.

²⁵ Alcaldía de Bogotá. Régimen Legal de Bogotá D.C, 2006 D.C. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18924>

1.1.2 Análisis del entorno económico.

a. Crecimiento económico.

- ✓ Luego de que la producción de la industria manufacturera registrara un crecimiento nulo durante el año 2012, este mal comportamiento se acentuó en lo corrido del 2013. En efecto, a mayo la producción retrocedía -1.5% en su variación doce meses. Por su parte, las ventas industriales se movieron en la misma línea cayendo -1.4% a mayo de 2013. Finalmente, el empleo volvió a mostrar variaciones negativas desde marzo de 2013, luego de dos años de continuo crecimiento, y a mayo de este año decrecía -0.5% acumulado doce meses. Con esto se completan cinco meses de una “dolorosa” recesión industrial, donde la producción de las empresas manufactureras colombianas cae más fuertemente que en Chile (-0.1% variación 12 meses) y está lejos de los resultados aceptables de la industria en Perú (+ 1%) y México (+0.5%)²⁶.
- ✓ En Colombia, se estima que en 2012 había aproximadamente 560.000 familias cafeteras, las cuales se enfrentaron durante las últimas tres décadas a dificultades en la producción y comercialización del café. En 2012, las principales vicisitudes estaban relacionadas con la caída del precio internacional (entre enero e inicios de diciembre de 2012, el precio internacional del grano había caído en 39,2% al pasar de 2,27 dólares la libra el 2 de enero de 2012 a 1,38 dólares la libra el 10 de diciembre de 2012), la revaluación del peso, el descenso en la cantidad de café producida, problemas fitosanitarios que se han acrecentado por los cambios climáticos. Todo ello se tradujo en una reducción de 42,6% en los ingresos

²⁶ CLAVIJO, Sergio. Dinámica y comportamiento del sector industrial en 2013. Disponible en internet: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Ago12-13.pdf>

de los caficultores y pérdidas para los cultivadores en más un billón de pesos desde 2009, de acuerdo con las cifras de la FNC²⁷.

- ✓ En los últimos 20 años, el observatorio Agrocadenas Colombia revela un incremento a nivel mundial en la producción, comercio y consumo de miel, por los beneficios que posee para el consumo humano según sus componentes 100% de origen natural. En Colombia, la apicultura no se considera competitiva para el desarrollo agropecuario, aun cuando gracias a la acción polinizadora de las abejas se generan grandes beneficios para el medio ambiente y el sector²⁸.

b. Política de desempleo.

- ✓ El café ha sido la principal fuente de divisas para el país. Más importante que la participación en la balanza de pagos es la participación en la generación de empleo, especialmente como fuente de empleo. Por ser el café una actividad altamente intensiva en el mano de obra (más del 70% del costo final del café es pago a la mano de obra), es la principal fuente de empleo rural, con una demanda superior a los 800 mil empleos directos permanentes (en labores agrícolas), que equivale al 40% del empleo agropecuario²⁹.

c. Tasa de inflación.

- ✓ En la oferta de acuerdo con la información de la Organización Internacional del Café (International Coffee Organization, ICO), en 2011 había 70 países

²⁷ GONZÁLEZ, PÉREZ y GUTIÉRREZ, Viviana. Fundación Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria ,2006. Estudio sobre el sector del café en Colombia. Disponible en internet: [http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios Economicos/Estudios Economicos/Estudios_Mercado/EstudioSectorialCafe.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/EstudioSectorialCafe.pdf)

²⁸ MURILLO PALENCIA, Eliana, VELANDIA RENCON, Hernando. Plan de negocios comercialización de miel de abejas para el mercado de estados unidos. Trabajo de grado de finanzas y negocios internacionales. Universidad de la Sabana. Institutos de postgrados FORUM. Especialización en finanzas y negocios internacionales. Bucaramanga, 2014. 23 P

²⁹ GUTIÉRREZ, Jorge Cárdenas. La industria de café en Colombia. 3 P. Disponible en internet: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>

productores de café en el mundo. No obstante, cerca del 55% era producido sólo por tres: Brasil, Vietnam y Colombia.

- ✓ En la demanda de acuerdo con las cifras de ICO el consumo mundial de café en el año 2009/10 fue de 129,7 millones de sacos. 68,9 millones de sacos (53,12%) fueron demandados por países importadores miembros de la OIC; 22,5 millones de sacos (17,35%) fueron consumidos por los países no miembros, y 38,3 millones de sacos (29,53%) correspondieron a consumo interno de los países productores³⁰.

1.1.3 Análisis del entorno social.

a) Distribución de ingresos

La distribución de ingresos es un elemento fundamental en el desarrollo económico y social de un país; a Colombia día a día le crece la brecha en cuanto a desigualdad; los pobres son cada vez más pobres, y los ricos son cada vez más ricos.

Estadísticas recientes, afirman que Colombia es el cuarto país más desigual en el mundo y el primero en América Latina en cuanto distribución de ingresos; lo que ocasiona a su vez que sea uno de los países con mayor índice de pobreza; de este hecho se despliegan grandes problemáticas; como por ejemplo, si de una familia numerosa un joven logra tener estudios superiores, difícilmente su hermano lo pueda hacer. El número de madres solteras en nuestro país aumenta día a día considerablemente; en su mayoría estas madres solteras pertenecen a estratos 1 y 2, personas que por su nivel de escolaridad no alcanzan a dimensionar la problemática que esto puede traer a sus hijos.

³⁰ Industria y comercio superintendencia. Estudios de mercado. Estudio sobre el sector del café en Colombia, 2012. 11 P. Disponible en internet:
http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/EstudioSectorialCafe.pdf

Expertos economistas afirman que la desigualdad es un problema esencialmente político; que afecta a diferentes regiones del país, como ejemplo tenemos que, la suma del PIB para los departamentos del Chocó, Amazonas, Arauca y Atlántico no alcanzan a igualar el PIB per cápita para Bogotá, lo que demuestra que, las inversiones en estas regiones del país no son suficientes para lograr el crecimiento adecuado; por el contrario Bogotá y Antioquia puntúan la lista con gran porcentaje de participación; sólo Bogotá en el sector servicios tiene un 36,8% de participación.

Difícilmente se podrá combatir la desigualdad y la pobreza si el 35% de los subsidios del gasto público van al 20% más rico de la población, si cada día la brecha de ingresos para las familias de zona rural se amplía más frente a la familia de la zona urbana, si el gobierno sigue aumentando los impuestos y no ofrece apoyo a las regiones más necesitadas, si no se apoya a la formación profesional, todas estas desventajas hacen que nuestro país pierda oportunidades de crecimiento y que se pueda mejorar la calidad de vida de cada uno de los Colombianos³¹³²³³.

b. Educación.

Lamentablemente la educación Colombiana es una de las peores calificadas, según las pruebas que se realizaron a casi medio millón de jóvenes el año pasado en la llamada prueba PISA, donde la principal materia a evaluar fue las matemáticas, y donde Colombia ocupó el puesto 61 entre 65 países evaluados.

Con lo anterior se puede afirmar que la educación en Colombia está en un segundo plano, ya que el gobierno está enfocado en otros aspectos que al igual

³¹ SEMANA. Bogotá D.C. 12, Marzo 2003. Disponible en internet:

<http://www.semana.com/nacion/articulo/desigualdad-extrema/236705-3>

³² LA POBREZA Y LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO EN COLOMBIA. CEDETRABAJO. 27, Junio, 2016. Disponible en internet: <http://cedetrabajo.org/la-pobreza-y-la-distribucion-del-ingreso-en-colombia/>

³³ SEMANA. Bogotá D.C. 19, octubre, 2013. 3 edición economía. Disponible en internet: <http://www.semana.com/economia/articulo/crecimiento-economico-departamentos/361568-3>

que la educación son de vital importancia; como se mencionó anteriormente con la distribución de ingresos, está también influye en la educación, ya que las regiones y las familias con menores ingresos tienen un acceso muy limitado a la educación.

En la educación influyen muchos aspectos, como: Las infraestructuras, los docentes, tipo de colegio (público o privado), jornadas escolares, nivel de ingresos familiares, nivel académico de los padres, estratificación, etc. Desafortunadamente en Colombia sólo puede tener acceso a la educación superior aquel que “pueda”; es decir aquel que tenga los recursos suficientes para lograr cubrir el valor de una matrícula académica.

Para el año 2011, de 4.236.000 jóvenes entre los 17 y 21 años, sólo 1.494.000 tuvieron la oportunidad de ingresar a la educación superior, cubriendo un 35,3% de la esta población; niveles muy por debajo de países latinoamericanos como Chile y Uruguay³⁴.

1.1.4 Análisis del entorno tecnológico.

a. Nuevos productos y desarrollo.

En la actualidad la miel natural y el café especial son utilizados como productos para la satisfacción del cliente. Se encuentra productos a base de café como son crema de café, granizado de café, entre otros productos nuevos que ya están saliendo al mercado.

En cuanto a la miel productos como son: vino de miel, vinagre de miel, caramelos de miel, jabones de miel, cremas de miel, mascarilla facial de miel, entre otros.

³⁴ SEMANA. Bogotá. D.C. 1 de Abril de 2014. Disponible en internet:
<http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-en-el-ultimo-lugar-de-las-pruebas-pisa/382250-3>

1.2 ANALISIS DEL SECTOR

Para analizar el sector se recurre a las cinco (5) fuerzas de Michael Porter, es decir se establecen las condiciones en el entorno de:

- La amenaza de nuevos participantes
- La rivalidad entre empresas existentes
- La amenaza de productos sustitutos
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores.

1. La amenaza de nuevos participantes:

Para ampliar la competitividad en los mercados se presiona a un país a ajustarse y ofrecer, confiabilidad y flexibilidad a la hora de brindar el mejor servicio, situación que se logra a través de estrategias que benefician a ambas partes, por ende se analizaran oportunidades y amenazas que lleguen al sector:

Para analizar el mercado de nuevos participantes, la amenaza de una nueva entrada es alta debido al auge de las marcas propias que compiten más que todo en precios y no en calidad, atrayendo a consumidores para tratarse de un consumo masivo. Por otro lado la curva de experiencia de las organizaciones cafeteras es generalizada y no presenta una característica diferenciadora muy alta en producto. Ya que la competencia reside en las diferencias de mercado.

También se tiene en cuenta cómo se va a promocionar y como está en el mercado. Ya que la afirmación de una marca en el mercado es necesaria de una inversión en publicidad y marketing, donde la competencia de marcas propias tiene canales de distribución que facilita el reconocimiento en el mercado.

2. La rivalidad entre empresas existentes:

La industria del café en Colombia es dominada por las grandes empresas con las marcas reconocidas y de gran trayectoria quienes cuentan con ventajas competitivas por su capacidad de producción y comercialización.

Existe un mercado abierto donde es fácil entrar a competir, ya que la mayoría de los competidores han generado una disminución en los precios de venta con una mirada para poder competir en el mercado. Por otro lado la diferenciación de café de origen el cual es una certificación de la precedencia de café en cuanto a altura y lugar (calidad).

Así mismo el costo de cambio es mínimo, la regulación de gobierno (la regulación de cafeteros vigila y regula el precio de venta del cultivo) el hecho de que la materia prima, es decir el grano de café, sea costoso me obliga a tener un precio de venta más alto³⁵.

3. La amenaza de productos sustitutos:

Se encuentran varios tipos de sustitutos de café entre ellos está el té, chocolate, café instantáneo, bebidas energéticas, gaseosas y jugos. La amenaza de los productos sustitutos del café es alta debido a que los consumidores se están preocupando por consumir bebidas saludables como el agua y los jugos.

Existe una amplia gama de edulcorantes que sustituyen la miel de abejas en que se debería ser su principal uso: alimenticio. Este segmento que es el de mayor volumen en el mercado, esta denominado por los azucares refinados y

³⁵ Las 5 fuerzas de Porter industria del café, (28 agosto de 2015). Disponible en internet: <https://prezi.com/3pmyvoae8nlb/las-5-fuerzas-de-porter-industria-del-cafe/>

edulcorantes a base de sacarina. Como edulcorantes naturales han entrado al mercado igualmente los endulzantes a base de estevia³⁶.

4. El poder de negociación de los compradores:

Esta hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la empresa para obtener buenos precios; sin antes resaltar que esto depende mucho del mercado en el que se está. Normalmente suele pasar que los compradores siempre tienen mayor poder de negociación frente a los vendedores.

Para el caso de la empresa ASOPCAEM, el poder de negociación de sus clientes o socios se hace nulo; ya que estos tienen muy pocas opciones de comercializar miel natural y café especial en los diferentes lugares; la empresa cuenta con un menor número de maquinaria y por lo tanto la empresa quiere sacar su producto al mercado y además ser reconocida a nivel nacional e internacional.

5. El poder de negociación de los proveedores:

La buena relación con los proveedores es un factor fundamental para toda empresa independientemente de la actividad a la cual se dedique, en este caso en particular, la empresa ASOPCAEM a pesar de que es una organización que lleva poco tiempo en el mercado, tiene una buena relación con los proveedores, lo que genera grandes beneficios y oportunidades.

De esa buena relación y manejo de los proveedores por parte de las empresas, se genera un factor de suma importancia, que es el otorgamiento de créditos a largo y mediano plazo que deben ser aprovechados por las empresas, ya que se

³⁶ DIAZ DELGADILLO, Mayerly, Luis Ramón PLATA SANTANA. Diseño de un plan de mejora dirigido a la asociación de apicultores de la Serranía de los yariques "APIREINA" en los municipios de San Vicente de Chucuri y el Carmen, Santander. Trabajo de grado Gestión Agroindustrial. Universidad industrial de Santander. Instituto de proyección regional y educación a distancia, San Vicente de chucuri, 2011. 26 P.

convierte en una gran oportunidad de negocio en la cual ambas partes salgan beneficiadas³⁷.

1.3 MATRIZ INDUSTRIAL

A continuación se realiza un análisis de la matriz industrial, para lo cual se hace la comparación de los factores claves de éxito para el sector apícola y cafetera. Para este análisis se seleccionaron dos empresas que consideramos son las que más competencia le generan a ASOPCAEM en la comercialización de miel natural y café especial.

Para el análisis de comercialización de miel natural y café especial se tuvo en cuenta la empresa MORASURCO CAFÉ PURO, ubicado en la ciudad de pasto siendo esta una de las principales empresas de café.

Por otro lado se realiza un benchmarking donde se identifica las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa, es decir buscar puntos de referencia exitosos en el entorno para compararlos con los nuestros y, si son útiles para nuestra organización, adaptarlos y si es posible mejorarlos.

Matriz industrial empresas MORASURCO CAFÉ PURO y ASOPCAEM

³⁷ BETANCOUR MONTES, Diana Carolina, HERNÁNDEZ GONZALES, Diana Milena y LONDOÑO GARCIA, Diana Shirley. Plan de mejoramiento para la empresa transportes unión Anserma S.A, ubicada en el municipio de Anserma caldas. Trabajo de grado Administrador de negocios. Universidad del Quindío. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Pereira, 2014.57 P.

Tabla 5 Aplicada a la competencia mundial

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO (1)	VALOR (2)	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA MORASURCO CAFÉ PURO	CALIFICACIÓN PONDERADA DE LA EMPRESA MORASURCO CAFÉ PURO	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA ASOPCAEM	CALIFICACIÓN PONDERADA DE LA EMPRESA ASOPCAEM
1. Ofertas en los productos	0,08	4,0	0,32	1,0	0,08
2. Publicidad	0,06	4,0	0,24	2,5	0,15
3. Tecnología	0,06	3,5	0,21	1,0	0,06
4. Calidad del producto	0,10	4,0	0,4	4,0	0,4
5. infraestructura	0,06	4,0	0,24	1,5	0,2
6. Buen servicio al cliente	0,11	4,5	0,49	4,0	0,09
7. Motivación y capacitación a los socios	0,12	3,0	0,36	2,0	0,24
8. Participación en el mercado	0,15	4,5	0,67	3,0	0,45
9. Productos naturales	0,14	3,5	0,49	5,0	0,7
10. Competencia de precios	0,12	4,0	0,48	4,0	0,48
TOTAL	1,00		3,9		2,85

Fuente: Elaboración propia. Muestra los factores claves de éxito y las calificaciones de las empresas Morasurco y Asopcaem. (Tabla 5)

Tabla 6 Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Fuente: Thomas L. wheelen y J. David Hunger. Administración estratégica y política de negocios. 10 Ed. Pearson, Pág. 92.

De acuerdo al contenido de la matriz, se puede concluir lo siguiente: la empresa Morasurco Café Puro con respecto a su calificación ponderada se encuentran en

un promedio más alto del promedio mínimo de la industria. En cuanto la empresa Asopcaem en su calificación ponderada se encuentra por debajo del promedio mínimo de la industria.

La empresa Morasurco café puro obtuvo mejores calificaciones en los siguientes factores: ofertas, esta es una empresa que realiza constantes ofertas y descuentos en los productos. En el factor clave de la publicidad, tiene una buena calificación porque a diferencia de ASOPCAEM no es bien reconocida en el mercado y Morasurco es una empresa conocida a nivel nacional y se preocupa por la publicidad a través de anuncios, página de internet, periódicos, entre otros.

Así mismo Morasurco café puro supera a Asopcaem en tecnología, ya que cuenta con maquinaria suficiente para la elaboración de cada producto. En cuanto a la calidad del producto ambas empresas tiene una buena calificación. En infraestructura MORASURCO CAFÉ PURO es mejor, ya que cuenta con su sede principal propia y está en muy buenas condiciones. Lo mismo no sucede con ASOPCAEM dado que no cuenta con infraestructura, no tiene locales, no tiene oficinas para la buena atención de los clientes.

Morasurco café puro es una empresa que se preocupa por capacitar a los socios, además ofrece incentivos a los socios para cumplir las metas en cuanto a la venta del producto. Asopcaem no tiene ningún incentivo a los socios y además no realiza capacitaciones. Asopcaem, presenta una mayor calificación en un factor como son los productos naturales, ya que los productos son 100% natural. En cambio Morasurco café puro no son productos naturales.

Se procede a efectuar los diferentes problemas que se encontraron en la organización, es decir las principales debilidades, oportunidades Fortalezas, y amenazas, que se encontraron.

Tabla 7 Debilidades, oportunidades, Fortalezas, Amenazas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Reconocimiento regional - Alta calidad del producto - Precios competitivos - Buen comportamiento de las obligaciones financieras y las adquiridas con los proveedores - Visión empresarial de los socios	- Ampliación del servicio a través de la aprobación para la comercialización de producto a nivel nacional e internacional. - Apoyo por parte de las entidades financieras para la adquisición de créditos - Consumidores buscan productos naturales que sean alimenticios y contribuyan para prevenir enfermedades. - Abastecimiento de nuevos equipos de cómputo e instalación de nuevos programas sistematizados - Apoyo de las entidades gubernamentales para el desarrollo competitivo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Bajo nivel tecnológico en cuanto a equipos de cómputo y software - Estructura organizacional no definida, carece de organigrama - Carece de infraestructura - falta de capacitación - No cuenta el local adecuado para la atención de clientes - Los socios no cuenta con un nivel de estudios superiores. - Poca inversión en publicidad - Carece de programas de capacitación para los socios	- la informalidad en la comercialización del sector - Vulnerabilidad por crisis económica en el sector apícola y cafetero del municipio y la región - Cambio Climático - Altos costos en los aportes al sistema de salud - Creación de otros impuestos - Surgimiento de nuevas empresas en la región - Precios más bajos por parte de la competencia. - Pérdida de clientes. - Procesos más rápidos y modernos en la competencia.

Fuente: Elaboración Propia *Diagnostico interno y externo (Tabla 7).

1.3 MATRIZ EFAS

A continuación se presenta un análisis de los principales aspectos externos considerados relevantes y que deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones de acuerdo a su actividad comercial, en él se tienen presentes las oportunidades y amenazas provenientes del entorno que pueden ser aprovechadas para minimizar los riesgos a los cuales las empresas están expuestas.

Tabla 8 Factores Externos EFAS

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
OPORTUNIDADES				
O1 Reconocimiento regional	0.11	4.0	0.44	Genera confianza en la población
O2 Apoyo por parte de las entidades financieras para la adquisición de créditos	0.10	3.5	0.35	Es de vital importancia poder invertir
O3 Consumidores buscan productos naturales que sean alimenticios y contribuyan para prevenir enfermedades.	0.09	4.0	0.36	Productos de nutritivos y naturales
O4 Abastecimiento de nuevos equipos de cómputo e instalación de nuevos programas sistematizados	0.07	2.0	0.14	Indispensables para un mayor control y mejoramiento de procesos, además de mayor agilidad en la atención a clientes y usuarios
O5 Apoyo de las entidades gubernamentales para el desarrollo competitivo	0.10	1.0	1	Obtener recursos para mejorar la competitividad en el sector y en la región

AMENAZAS				
A1 alta informalidad en la comercialización del sector	0.12	2.5	0.3	Disminución de clientes
A2 Vulnerabilidad por crisis económica en el sector apícola y cafetero del municipio y la región	0.06	2.5	0.15	Disminución de ingresos para la empresa
A3 Cambio Climático	0.11	3.0	0.33	Afectación para la floración del café
A4 Altos costos en los aportes al sistema de salud	0.07	2,5	0.18	Aumento de costos y gastos administrativos o de personal
A5 Creación de otros impuestos	0.08	4.0	0.32	Afectación a la economía por altas tasas
CALIFICACIONES TOTALES	1.00		3.57	

Fuente: Elaboración propia *Análisis de los factores externos EFAS (Tabla 8).

Tabla 9 Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Fuente: Thomas L. wheelen y J. David Hunger. Administración estratégica y política de negocios. 10 Ed. Pearson, Pág. 92.

De acuerdo con los factores externos evaluados en la matriz, se puede observar que la empresa ASOPCAEM, se encuentra por arriba del promedio.

Teniendo en cuenta las calificaciones dadas a la empresa en sus oportunidades explicamos lo siguiente:

Los factores clasificados dentro de las oportunidades está el reconocimiento regional, consumidores buscan productos naturales que sean alimenticios y

contribuyan para prevenir enfermedades, obtuvieron la mayor calificación con respecto a la repuesta que genera la empresa porque actualmente, la organización está buscando un mejor mercado. Es una sociedad que mantiene una relación con los diferentes proveedores y se preocupa por el cumplimiento en el pago de su local, ya que esta organización no cuenta con infraestructura propia.

Asopcaem se preocupa por el mejoramiento de sus productos que sean de buena calidad para la comercialización de miel natural y café especial. Los factores considerados como amenazas que obtuvieron una mayor calificación fue: Creación de otros impuestos. Esto es porque la empresa se preocupa con todos los impuestos que debe pagar.

Así mismo, hablaremos de los factores con más baja calificación. En el caso de las oportunidades encontramos que la empresa tiene una muy baja respuestas frente al abastecimiento de equipos de cómputo y programas sistematizados, ya que la empresa actualmente cuenta con pocos equipos y programas obsoletos. La más baja calificación fue dada al aprovechamiento de las ofertas de las entidades gubernamentales, dado que Asopcaem nunca ha utilizado este medio para obtener recursos y mejorar su competitividad.

Para el caso de las amenazas, las que obtuvieron más baja calificación son: La alta informalidad en la comercialización del sector, vulnerabilidad por crisis económica en el sector apícola y cafetero del municipio y la región, altos costos en los aportes al sistema de salud. La calificación dada es porque la empresa no diseña estrategias que le permitan contrarrestar la pérdida de clientes como lo son ofertas en los productos. La empresa no invierte para que la empresa sea más conocida, es decir, publicidad.

CAPITULO III ANALISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Figura 3 Logo de la empresa



Fuente: Área administrativa ASOPCAEM

ASOPCAEM, es una sociedad cuya actividad principal es la comercialización de miel natural y café especial de Matituy y como segunda opción darse a conocer como empresa. La empresa actualmente es administrada por 20 socios. Los ingresos de la organización provienen de los productos que sean vendidos.

1.1 TIPO DE SERVICIO

ASOPCAEM, vende productos naturales como es miel 100% natural y café especial de buena calidad.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

La empresa Asociación de productores de café especial de Matituy, le hace falta un organigrama que defina las áreas de trabajo, infraestructura y manuales de funciones; lo cual afecta notablemente a la empresa ya que se dificulta realizar un control más eficiente en cada una de las operaciones que se realizan en ella.

A continuación se detallarán las falencias encontradas en:

✓ **Áreas de trabajo.**

Los puestos o áreas de trabajo no cuentan con un orden jerárquico en el cual se establezca hasta donde llega la responsabilidad de cada uno y el nivel de autoridad que tienen dentro de la empresa, lo que genera la mayoría de las veces que los socios se manden unos a otros.

✓ **Manuales de funciones:**

En la empresa se presenta ausencia de manuales de funciones debidamente establecidos de acuerdo al cargo.

✓ **Software:**

ASOPCAEM no cuenta con un sistema de software avanzado con el cual pueda competir con otras empresas. Además del software ASOPCAEM no cuenta con página de internet por medio de la cual los diferentes usuarios y clientes puedan conocer más de la empresa; como su historia, los productos y demás aspectos que serían importantes para que la comunidad conociera.

Este recurso se considera como un factor muy importante dentro de cualquier empresa ya que al mantener una buena organización en los sistemas informáticos el servicio es mejor, ya que se hace más ágil.

✓ **Infraestructura :**

ASOPCAEM, no cuenta con una infraestructura adecuada para la atención de los clientes en la venta de miel natural y café especial de Matituy.

✓ **Toma de decisiones:**

La toma de decisiones dentro de la empresa ASOPCAEM; es por parte de los socios, pues las decisiones siempre dependen ellos.

1.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Matituy es un corregimiento que se encuentra ubicado en la parte Nororiental de la cabecera municipal y posee un área aproximada de 52km², la distancia entre la cabecera corregimental y la Municipal es de 27km. Matituy está ubicado al oriente del Departamento de Nariño a 28 Kms. de Pasto³⁸.

Esta ubicación no facilita la comercialización de miel natural y café especial, ya que se debe desplazar hacia los diferentes lugares porque se encuentra muy distante.

Donde se encuentra la empresa no es buena ubicación para comercializar los productos. La demanda hacia la comercialización se genera porque la mayoría de la población compra los productos, ya que son productos naturales, nutritivos de los cuales pueden contribuir a prevenir enfermedades.

1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La empresa ASOPCAEM, tiene como competencia Morasurco café puro, la cual viene operando en la Ciudad de San Juan de pasto (Nariño) desde el año 1.959 , con los cual vende productos como son Café tostado y molido, café instantáneo y derivados del café. La empresa Morasurco café puro posee una gran ventaja frente a ASOPCAEM, porque reconocida a nivel nacional. La empresa Morasurco Café puro cuenta con su infraestructura adecuada, lo que la empresa Asopcaem tiene una desventaja porque no cuenta con infraestructura propia.

³⁸ Alcaldía de la Florida – Nariño. Disponible en internet:
http://www.laflorida-narino.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcMapas%20territoriales-1-&x=2869698

En cuanto a la competencia encontramos que la más conocida es Morasurco Café puro con más de 40 años a la venta de sus productos a toda la población, es una empresa procesadora y comercializadora de café tostado y sus derivados. Donde Asopcaem es una empresa comercializadora de miel natural y café especial y no es muy conocida en el mercado y tiene una desventaja la cual solo lleva ocho años en funcionamiento.

1.5 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Asopcaem es conocida en la región, pero no tiene un reconocimiento a nivel nacional, esta empresa se caracteriza por la buena relación con sus proveedores. Asopcaem considera la necesidad de buscar varias ofertas o alternativas, ya que cada proveedor maneja diversas marcas.

Los proveedores que son más representativos es la comunidad donde se encuentra ubicada la organización y los diferentes lugares cercanos.

1.6 ANÁLISIS DE PRECIOS

Con respecto al precio presenta una ventaja competitiva frente a Morasurco Café puro. Se trata de una rebaja en los productos para toda la población, ya que Asopcaem vende los productos a un menor valor económico.

1.7 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTE

Asopcaem ofrece productos naturales, para ello tiene disponible la sede principal donde se encuentran la miel natural y el café especial.

2. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio está basado en la estrategia de control por ventas de los productos y la estrategia de los costos bajos.

- ✓ **Bajos costos:** se busca las mejores ofertas en precio de manera que la empresa no tenga que invertir demasiado dinero en la compra maquinaria que sea necesario para la fabricación del producto.

3. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MIEL NATURAL Y CAFÉ ESPECIAL

Se plantea la cadena de valor para ASOPCAEM, basada en la propuesta y creada por Michael Porter, quien la define como la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan en la organización.

Figura 4 Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración Propia *Cadena de valor (Figura 4)

A continuación se realiza el análisis de la cadena de valor de la empresa:

- ✓ **Logística de entrada:** De esta actividad hace parte todas aquellas labores o procesos que se realizan al interior de la empresa para iniciar y desenvolver de manera indicada las tareas dentro de la empresa como lo son: Almacenamiento de materia prima y maquinaria, acceso a clientes y buen estado de los productos.
- ✓ **Procesos:** En esta actividad se encuentran las tareas que se realizan de manera regular en la empresa con el fin de mantener control y legalidad dentro de la organización y son: Mantenimiento de maquinaria, control de inventarios de productos vendidos y elaboración del producto.
- ✓ **Logística de salida:** En esta actividad es lo que se busca lograr a través del desarrollo de las actividades como son: la comercialización del producto y la llegada pertinente de los clientes y socios a su lugar de destino.
- ✓ **Marketing y ventas:** Esta es la actividad algunas se desarrolla en la organización y otras no, dado que se realizan ofertas de productos a clientes, venta de productos, son Productos naturales y no posee página web.
- ✓ **Servicio:** Se refleja la buena imagen para los clientes y un buen trato por parte de los socios.

4. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Para la elaboración de matriz perfil competitivo se toman dos de las empresas más representativas de la ciudad y el departamento tales como MORASURCO café puro y Dulce Café , para compararlas con la empresa ASOPCAEM, la siguiente tabla presenta los resultados de los factores ponderados:

Tabla 10 Matriz de perfil competitivo

Fuente: Elaboración propia *Factores de éxito del perfil competitivo (Tabla 10).

Factores críticos para el éxito	PESO	ASOPCAEM		MORASURCO		DULCE CAFÉ	
		CALIFIC	PONDER	CALIFIC	PONDER	CALIFIC	PONDER
Investigación y desarrollo	0,08	1,0	0,08	4,0	0,32	2,0	0,16
Calidad del producto	0,21	3,0	0,63	4,0	0,84	3,0	0,63
Mantenimiento de maquinaria	0,10	1,0	0,10	4,0	0,40	3,0	0,30
Competitividad de precios	0,10	3,0	0,30	3,0	0,30	3,0	0,30
Infraestructura	0,14	2,0	0,28	4,0	0,56	3,0	0,42
Participación en el mercado	0,08	2,0	0,16	4,0	0,32	2,0	0,16
Ubicación geográfica	0,10	2,0	0,20	3,0	0,30	2,0	0,20
Marca	0,09	3,0	0,27	4,0	0,36	3,0	0,27
Lealtad del Cliente	0,10	3,0	0,30	3,0	0,30	3,0	0,30
TOTAL	1,00		2,32		3,70		2,64

Al realizar su correspondiente calificación a los factores, se pueden obtener los siguientes resultados:

En investigación y desarrollo se calificó teniendo en cuenta la gestión y el progreso presentado a través de las páginas de internet y redes sociales, donde se pudo dar cuenta que Asopcaem y Dulce café presentan una debilidad frente a Morasurco café puro. Así mismo que estas empresas no cuentan con página de internet, como también no están en redes sociales.

En cuanto al factor de calidad del producto, la calificación se dio debido a que las tres empresas se dedican a lo mismo y que el servicio que ofrecen es el mismo; es decir se dedican a comercializar café especial y Miel natural.

Para calificar el factor mantenimiento de maquinaria, se tuvo en cuenta que la empresa Asopcaem no cuenta con la suficiente maquinaria y por lo tanto se realiza el mantenimiento por temporadas de cosecha, por lo tanto las dos empresas realizan muy de seguido el mantenimiento, ya que son empresas reconocidas.

Para la competitividad de los precios, las empresas encuentran en igualdad de precios, ya que la empresa Morasurco por ser más reconocida, maneja productos de calidad y diversas variedades, de igual modo las dos empresas se guían por el valor de producto de dicha empresa.

En infraestructura, las empresas Morasurco y Dulce café cuenta con instalación propia donde se encuentra ubicada, en cambio Asopcaem no cuenta con infraestructura propia, ya que donde se encuentran localizados se paga mensualidad por el local.

En la participación en el mercado sobresale la empresa Morasurco café puro porque esta ópera a nivel nacional, mientras que Dulce café circula en el municipio de Sandoná y Asopcaem aunque posee no es reconocida en el mercado actualmente elabora productos de buena calidad y naturales.

La ubicación geográfica para Morasurco café puro es una fortaleza para la demanda del servicio, pues sus oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de san juan de pasto, mientras la empresa Dulce café tiene un local en el centro del municipio de Sandoná. Como también Asopcaem tiene un local y se encuentra ubicada en un corregimiento de Matituy municipio de la florida Nariño.

La marca no es un factor determinante, esto teniendo en cuenta que normalmente el nivel de recordación de aquellas personas que utilizan este servicio es muy bajo, ya sea porque buscan mejores precios o simplemente utilizan el que les sea más fácil o cómodo de abordar³⁹.

En el factor lealtad del cliente, las tres empresas obtuvieron la misma calificación, ya que los clientes leales no dejan de comprar los productos que se vende, compran frecuentemente a una misma empresa, suelen obtener diversos productos.

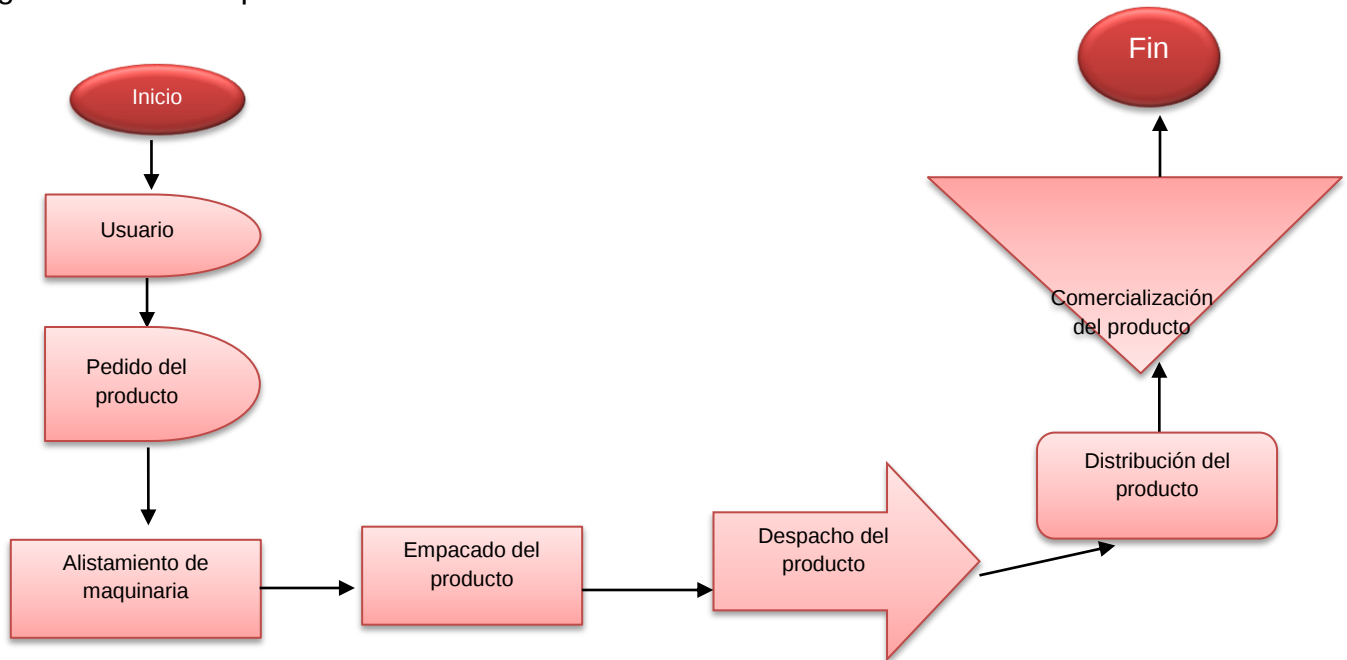
CAPITULO IV. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1. AREA PRODUCTIVA

Para aumentar todo el diagnostico situacional interno, se emplearon como principales fuentes de recolección de la información como encuestas (ver formatos anexos uno y dos), aplicadas tanto a clientes internos como externos, esta información se procesa mediante gráficas (ver anexo tres), los análisis de estas se toman para hallar las principales debilidades y fortalezas de la organización las cuales se encuentran a lo largo del diagnóstico de todas las áreas de la organización tal como se muestra a continuación:

³⁹ BETANCOUR MONTES, Diana Carolina, HERNÁNDEZ GONZALES, Diana Milena y LONDOÑO GARCIA, Diana Shirley. Plan de mejoramiento para la empresa transportes unión Anserma S.A, ubicada en el municipio de Anserma caldas. Trabajo de grado Administrador de negocios. Universidad del Quindío. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Pereira, 2014.80 P.

Figura 5 Proceso operativo



Fuente: elaboración propia

Se describe el proceso operativo de Asopcaem según la gráfica elaborada:

- ✓ **Usuario:** Hacen parte de ellos todas aquellas personas que requieren comprar el producto elaborado por la empresa.
- ✓ **Pedido del producto:** se refiere a las personas que se acercan al local que tiene la empresa el en corregimiento de Matituy.
- ✓ **Alistamiento de maquinaria:** se realiza a la maquinaria una observación para verificar su correcto funcionamiento y aseo.
- ✓ **Empacado del producto:** Se refiere al producto que ya está listo para ser empacado.
- ✓ **Despacho del producto:** Cuando los productos ya están empacados y disponibles para su destino.
- ✓ **Distribución del producto:** se refiere a que los productos son distribuidos a los diferentes lugares.
- ✓ **Comercialización del producto:** Es que dicho producto está listo y venderse en los diferentes lugares del mundo.

2. AREA COMERCIAL

Con la conclusión de elaborar un diagnóstico en el área comercial de la empresa, se realizó a los diferentes usuarios una encuesta con la cual se obtuvo información que facilita la identificación de las fallas que la empresa tiene. La encuesta fue realizada de manera independiente a los clientes de la región.

Se presentan el análisis recopilada de la información que se realizó:

La encuesta arrojó que la mayoría de las personas compran café especial y miel natural desde que se dio a conocer la empresa en el corregimiento, así lo muestran los resultados arrojados en la encuesta realizada. En cuanto a la compra de los productos los clientes se fijan es en la calidad de los productos.

De acuerdo a esto suelen comprar los productos mensuales, ya que estos son utilizados como remedios caseros en caso de la miel. Donde respondió que el 57% de la población compran mensualmente el producto. El 85% de la población compra los productos en un precio entre los \$6.000 y \$11.000. Referente al motivo porque lo compran es por necesidad, el cual el producto como es la miel es utilizado como remedio casero, ya que es un producto natural.

Para concluir el área comercial de Asopcaem se relacionan unas debilidades que son:

- ✓ Poca publicidad
- ✓ No cuenta con equipos de computo
- ✓ Falta de infraestructura

La fortaleza que se encontró es:

- ✓ Reconocimiento regional.

3. AREA ADMINISTRATIVA

Para el análisis y estudio de esta área se tuvo en cuenta la población interna de la empresa (socios), a quienes vinculamos a esta investigación a través un diagnóstico de observación.

El diagnóstico de observación se hizo de la siguiente manera:

- ✓ Visitas a la empresa por parte de la investigadora, con el objetivo de conocer las actividades y procesos que se llevan a cabo diariamente en cada una de las áreas que la conforman por medio de la observación en su parte interna.

Asopcaem actualmente cuenta con 20 socios que conforman la parte administrativa contando con el representante legal. Su parte administrativa está conformada por un administrador, un contador y una secretaria.

La información más importante que proyecta el diagnóstico a los empleados es la siguiente:

La empresa cuenta con personal de un nivel bajo de estudios, ya que no tienen estudios universitarios, por el contrario la mayoría solo alcanza el nivel de primaria. Se conoció que la empresa si tiene establecida una misión y visión pues al preguntarle a los socios si la conocían todos manifestaron que sí.

Al preguntarles que fortalezas y debilidades consideran que tiene la empresa respondieron que una fortaleza es un reconocimiento regional y como debilidad falta de capacitación, infraestructura y la competencia. Los socios consideran que el encargado de la toma de decisiones dentro de la empresa son los mismos socios.

Por otro lado se conoció las estrategias que tienen definida para el buen funcionamiento de la empresa es trabajar en grupo como asociación y salir al mercado a dar a conocer el producto.

Como debilidades se encontraron:

- ✓ Falta de capacitación
- ✓ Bajo nivel de escolaridad de los socios
- ✓ Carece de un manual de funciones

Como fortaleza se encuentra:

- ✓ Reconocimiento regional.

4. AREA FINANCIERA

Se notar que cuenta con una infraestructura inadecuada para el área contable. El contador realiza sus funciones en un espacio no cuenta con seguridad, privacidad y la adecuación necesaria para el tipo de cargo, como lo son archivadores que permitan guardar de manera segura la documentación, escritorios, equipos de cómputo que son necesarios para el buen desarrollo de las labores pertinentes al cargo. A falta de buenos equipos si se cuenta con un programa contable sistematizado.

Se mostrara los respectivos factores internos que se encontraron:

Tabla 11 Análisis factores internos (IFAS) Asopcaem

FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
FORTALEZAS				
F1 Ampliación del servicio a través de la aprobación para la comercialización de producto a nivel	0.10	4.0	0.40	Se pretende una cobertura nacional e internacional, para la comercialización de los productos que se acomode a todas las

nacional e internacional				necesidades del cliente.
F2 alta calidad del producto	0.10	4.0	0.40	Que la población conozca los productos que son de buena calidad
F3 Buen comportamiento de las obligaciones financieras y las adquiridas con los proveedores	0.08	3.0	0.24	Buena calificación
F4 Precios competitivos	0.10	4.0	0.40	Se maximizan los ingresos y por ende los beneficios
F5 Visión empresarial de los socios	0.08	3.0	0.32	Capacidad y habilidad para administrar la empresa
DEBILIDADES				
D1 Bajo nivel tecnológico en equipos de cómputo y software	0.09	3.0	0.27	Demoras en retrasos en los procesos de la empresa
D2 Estructura organizacional no definida, carece de organigrama	0.08	1.0	0.08	No existen niveles jerárquicos y de autoridad
D3 Carece de infraestructura propia para la ubicación de la empresa.	0.10	1.0	0.10	Falta de infraestructura para la ubicación segura de la empresa
D4 Misión y visión no establecidas	0.09	2.0	0.18	Guía para la toma de decisiones
D5 falta de capacitación en cultivo de café y el manejo de abejas	0.09	2.0	0.18	Falta de conocimientos
D6 falta de publicidad	0.09	2.0	0.18	Carece de publicidad para que sea reconocida a nivel nacional
CALIFICACIONES TOTALES	1.00		2,75	

Fuente: Elaboración propia *Análisis de factores internos IFAS (Tabla 11)

Tabla 12 Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Fuente: Thomas L. wheelen y J. David Hunger. Administración estratégica y política de negocios. 10 Ed. Pearson, Pág. 92.

Tabla 13 Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS): Asopcaem

FACTORES ESTRATÉGICOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	DURACIÓN			COMENTARIOS
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
F1 Precios competitivos	0.10	5.0	0.5				Se maximizan los ingresos y por ende los beneficios
F2 Reconocimiento regional	0.10	4.0	0.4	x			Genera confianza a la población
D3 Carece de infraestructura	0.08	1.0	0.8		x		Falta de infraestructura para la ubicación segura de la empresa
D4 falta de capacitación	0.07	2.0	0.14	x			Falta de conocimientos
D5 Estructura organizacional no definida, no tiene establecido un organigrama	0.11	2.0	0.22	x			No existen niveles jerárquicos y de autoridad
D6 Bajo nivel tecnológico (software y equipos de cómputo)	0.13	2.0	0.26	x			Demoras en retrasos en los procesos de la empresa
O7 Los consumidores buscan productos	0.12	3.0	0.36				Productos de nutritivos y naturales

naturales y que sean nutritivos y aporten para prevenir enfermedades							
O8 Ampliación del servicio a través de la aprobación para la comercialización de producto a nivel nacional e internacional.	0.11	4.0	0.44	x			Se pretende una cobertura nacional e internacional, para la comercialización de los productos que se acomode a todas las necesidades del cliente
A9 Cambio Climático	0.09	3.0	0.27	x			Afectación para la floración del café
D10 Falta de publicidad	0.09	2.0	0.18	x			Carece de publicidad para que sea reconocida a nivel nacional
CALIFICACIONES TOTALES	1.00		3.57				

Fuente: Elaboración propia *Resumen de análisis de factores estratégicos (Tabla 13)

Tabla 14 Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Fuente: Thomas L. wheelen y J. David Hunger. Administración estratégica y política de negocios. 10 Ed. Pearson, Pág. 92.

Para la elaboración de la matriz EFAS se tomaron los factores más importantes de la empresa y que fueron analizados en la matriz IFAS y EFAS.

Ampliación del servicio a través de la aprobación para la comercialización de producto a nivel nacional e internacional, este genera una oportunidad para la empresa de miel natural y café especial de Matituy debido el representante legal

junto con algunos socios se encuentran gestionando los permisos que sean necesarios para lograr la comercialización de los productos.

Los consumidores buscan productos naturales y que sean nutritivos y aporten para prevenir enfermedades, esta también es considerado otra oportunidad, ya que los socios de la empresa fabrican su producto que sea natural y nutritivo, el cual algunos consumidores buscan la miel como un producto medicinal para prevenir algunas enfermedades.

En cuanto a la amenaza más relevante de la empresa es el cambio climático, el cual afecta la floración del café, donde las abejas se alimentan para fabricar el alimento que es la miel. Como debilidad está el bajo nivel tecnológico (software y equipos de cómputo), ya que no posee con página web, ni un software actualizado con el fin de almacenar toda información requerida de la empresa.

Estructura organizacional no definida, no tiene establecido un organigrama, se clasifica como debilidad debido a que no cuenta con una misión, visión y no tiene un organigrama establecido. Como debilidad también está la falta de publicidad, debido a la alta inversión que esto requiere y la empresa no cuenta con los suficientes recursos económicos para realizar anuncios publicitarios para que la empresa sea más reconocida.

CAPITULO V PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL

1. ESTRATEGIAS

Tabla 15 Plan de Mejoramiento empresarial

DEBILIDAD	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	PLAZO	INVERSION
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
	Ejecutar seguimientos a las áreas de la empresa, observando lo que se tiene y lo que no	Establecer procesos que permitan el direccionamiento de la empresa de una manera eficiente.	Contratación de profesionales para la realización de talleres y charlas sobre los siguientes temas:			
	Justificar todo lo que se va a realizar, con el fin de progresar organizadamente y renovar así los niveles de calidad.		✓ Imagen corporal ✓ Actitud positiva ✓ Actitud frente al proceso de cambio ✓ Administración del tiempo ✓ Atención al público ✓ Trabajo en equipo ✓ Técnicas en ventas.	# cargos creados / # total de cargos	M E D I A N O	\$5.000.000
	Elaborar manuales de funciones para contar con			# socios empresa / # socios capacitados		

La empresa no cuenta con división de trabajo, falta de programas de capacitación para los socios, carece de infraestructura, no tiene establecidos manuales de funciones.	documentos o material de apoyo para tener un mayor registro sobre las actividades que se realizan			# de capacitaciones programadas / # de capacitaciones dictadas		
	Diseñar un organigrama en el cual se definan los puestos de trabajo		Elaboración de formatos en los cuales se tenga la información de lo que esté sucediendo dentro de la empresa			
	Buscar ayudas por medio de un gobierno local para el desarrollo de la infraestructura propia			# documentos creados / # documentos desarrollados		\$1.000.000
	Crear un programa de capacitación permanente para todos los socios de la empresa, establecido en un diagnóstico de las necesidades que presentan.					

	Permitir la participación activa de todos los socios de modo que suministren información y aporten ideas que pueden contribuir al mejoramiento de la empresa y de sus procesos.		Archivar y guardar la información diariamente en carpetas.			
					TOTAL	\$6.000.000
AREA FINANCIERA						
Carece de planeación financiera, insuficiencia de objetivos claros.	Efectuar un análisis de los conceptos que integran los gastos de operación de la empresa.		Acceder a créditos con las entidades financieras para solventar los problemas de liquidez.	Ingresos recibidos / ingresos programados	C O R T O	\$600.000
	Elaborar presupuestos de ingresos y egresos para planear la disponibilidad de recursos en la empresa.		Presentar los informes financieros mensuales.	Gastos operativos / gastos totales Beneficio / costo		

	Ejecutar presupuestos diarios y compararlos con los resultados reales, identificando las fallas que se presenten.	Mejorar la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa.	Digitar y documentar constantemente la información con el fin de evitar acumulación.	Presupuesto ingresos / total ingresos Gastos periodo anterior / gastos periodo actual		
	Realizar informes financieros constantemente para conocer la situación de la empresa.		Archivar la información en las carpetas correspondientes, para tener un acceso más fácil y rápido a ella.			
			TOTAL		\$600.000	
TECNOLOGIA						
Carece de suficientes equipos. No cuenta con un software actualizado. Se maneja de manera desorganizada la información.	Sistematizar todos los procesos con el fin de minimizar tiempos y reducir los costos por concepto de papelería.	Incorporar un sistema lo suficientemente avanzado y organizado para mejorar el manejo e ingreso de la información	Compra de software empresariales	% gasto equipos de cómputo / total gastos empresa	MEDIO	\$1.500.000
	Diseñar una página web a través de la cual se den a conocer		Compra de nuevos equipos.			
			Negociar licencias de los programas.			
			Separar la información de un área con otra.			
		Realizar copias de seguridad de los archivos más importantes.	# Equipos necesarios / # equipos ya	\$5.000.000		

	los productos tiene la empresa.		Actualización anual de programas.	adquiridos.	A N O	
			Pago anual de las licencias y pólizas de los programas.			\$280.000
			Crear usuarios y claves de red para cada socio.			
					TOTAL	\$6.780.000
INFRAESTRUCTURA						
Carece de un local para la ubicación de la empresa.	Para corregir esta falencia se debe pensar en dos opciones; la primera adquirir el local propio (comprarlos) y la segunda arrendarlos. Para ambas alternativas la empresa debe contar con los suficientes recursos para cubrir la inversión	Mejorar la imagen corporativa de la empresa.	Contratación de una empresa de ingenieros a través de los cuales se puedan realizar la obra del local	Costo / beneficio Inversiones del periodo / utilidades generadas en el periodo	M E D I A N O	\$35.000.000
PLANEACION ESTRATEGICA						
	Diseñar la misión de la empresa	Preparar a la empresa para	Definir por escrito la misión, visión de la	# objetivos cumplidos / #		

La planeación estratégica no corresponde a las exigencias del mercado actual.	teniendo en cuenta que su actividad principal la comercialización de miel natural y café especial	adaptarse a los cambios del entorno.	empresa.	objetivos diseñados	C O R T O	
	Diseñar la visión de la empresa con una proyección a cinco años, indicando donde quiere estar en ese lapso de tiempo.		Definir por escrito los objetivos organizacionales, indicando el tiempo en que se buscará cumplirlos a corto, mediano o largo plazo.	# objetivos corto, mediano y largo plazo / # total de objetivos		
	Planear los objetivos a cumplir con tiempo medible		Socializar la misión, visión y objetivos con todos socios de Asopcaem.			
TOTAL					TOTAL	\$0
TOTAL						\$48.380.000

Fuente: Elaboración propia *Describe el plan de mejoramiento diseñado (Tabla 15).

2. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 16 Plan de Acción

PLANES DE ACCION PARA LA EMPRESA				
CONCEPTO	ESPECIFICACIONES		TIEMPO	RESPONSABLE
Jornadas de capacitación	Talleres	 Cronograma anual de capacitación con fecha de inicio y de finalización. Evaluación al personal de manera individual para determinar los resultados.	1 año	Administrador Capacitador
Manuales administrativos	Manual de procedimientos	 -Logotipo empresa -Nombre del cargo -Nivel jerárquico -Funciones y responsabilidades -Fecha de elaboración	1 año	Representante legal Administrador

Recursos financieros	Presupuestos y proyecciones		El desarrollo de políticas de inversión, financiación y operación del negocio para toma de decisiones.	1 año	Representante legal Contador
Equipos de cómputo	Software y hardware		Adquisición de un paquete de software de aplicación en el cual se desarrollan tareas específicas con el procesamiento de información. Equipos que vayan de acuerdo con las nuevas tendencias tecnológicas.	1 año	Representante legal Administrador

Local	Diseño y adecuación		Mantenimiento del local para mejorar la imagen corporativa.	2 años	Representante legal
Planeación	Función administrativa		Aplicación de la matriz FODA para la creación de la misión, visión y objetivos organizacionales.	1 año	Representante legal Socios

Fuente: Elaboración Propia *Plan de acción presupuesto (Tabla 16)

3. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO

Para analizar la alternativa de financiamiento del plan de mejoramiento para la empresa ASOPCAEM, se tendrán en cuenta factores como monto de las inversiones requeridas, condiciones en que se pueden obtener los créditos, con el fin de establecer la posibilidad real que tienen los directivos de la empresa para acceder a los créditos existentes y poder así colocar en marcha el plan de mejoramiento propuesto.

Una de las primeras acciones para el estudio del financiamiento es identificar las diversas alternativas existentes en el sistema financiero y analizar las condiciones estipuladas por cada entidad, de acuerdo con la línea de crédito a utilizar.

En este sentido, hay instituciones financieras que manejan diferentes líneas de crédito, por ejemplo emplear bancos de segundo piso que contribuyen al desarrollo empresarial y que manejan unas tasas de interés mucho más económicas que los bancos de primer piso, pero también se puede recurrir a otras fuentes de financiación como las que maneja Bancolombia, a través de la línea de crédito que se denomina micropyme, que es para empresas pequeñas y que dentro de sus expectativas esté la de impulsar una mejora que le permita modernizarse y crecer, ellos a través de esta alternativa de crédito ofrecen tasas de interés mucho más económicas que los créditos de libre inversión.

En este orden lógico, se opta por esta alternativa crediticia, lo que indica que de acuerdo a las estrategias y plan de acción formulado, la empresa debe conseguir un crédito por valor \$48.380.000, a seis años. De acuerdo al análisis realizado al flujo de caja de la empresa, esta tiene capacidad para cumplir con las cuotas de manera anual, por lo tanto se analizará el pago de los mismos en este periodo de tiempo, o sea que el crédito se debe pagar en 6 años, con cuotas iguales, donde se cancele el interés generado por el capital y se abone a la deuda.

CAPITULO VI. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Con el fin de monitorear el avance y desarrollo de cada una de las estrategias propuestas, a continuación se listan las estrategias con los cuales se pretende dar seguimiento a la implementación dentro de la empresa.

Tabla 17 Estrategias del sistema de seguimiento y control

ESTRATEGIAS	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	✓ Realizar seguimiento a cada área, observando lo que se tiene y no se ha plasmado. ✓ Documentar todo lo que se realiza, con el fin de crecer organizadamente y mejorar así los niveles de calidad. ✓ Elaborar manuales de funciones para contar con documentos o material de apoyo para tener un mayor control sobre las actividades que se realizan. ✓ Diseñar un organigrama en el cual se definan los puestos de trabajo necesarios para el buen desempeño de la empresa, estableciendo en él los niveles y líneas de autoridad. ✓ Crear un programa de inducción para orientar a los nuevos socios, teniendo así una guía de referencia también para los socios antiguos. ✓ Crear un programa de capacitación permanente para todos los socios de la empresa, basado en un diagnóstico de las necesidades que presentan los mismos.
-------------	---------------------------	---

		✓ Permitir la participación activa de todos los socios de modo que suministren información y aporten ideas que pueden contribuir al mejoramiento de la empresa y de sus procesos.
	AREA FINANCIERA	✓ Efectuar un análisis de los conceptos que integran los gastos de operación de la empresa. ✓ Elaborar presupuestos de ingresos y egresos para planear la disponibilidad de recursos en la empresa. ✓ Realizar presupuestos periódicos y compararlos con los resultados reales, identificando las causas de las diferencias. ✓ Realizar informes financieros periódicamente para conocer en tiempo real la situación de la empresa. Además permite tener un registro permanente para comparar con periodos anteriores.
	TECNOLOGIA	✓ Adquirir un programa en el cual se pueda crear una base de datos de los socios, donde quede el registro de su nombre, dirección, teléfono, al igual que la cantidad de veces que necesiten ver los ingresos y egresos. ✓ Sistematizar todos los procesos con el fin de minimizar tiempos y reducir los costos por concepto de papelería. ✓ Diseñar una página web a través de la cual se den a conocer los productos que tiene la empresa.

	INFRAESTRUCTURA	✓ Para corregir esta falencia se debe pensar el tener su propio local (comprarlo), ya que la empresa debe contar con los suficientes recursos para cubrir esta inversión y teniendo en cuenta la adecuación del local. Para lograr este fin la empresa puede pensar en acceder a créditos blandos con las entidades bancarias aprovechando las ofertas de tasas especiales con las que cuenta para solventar los problemas de liquidez que se puedan presentar.
	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	✓ Diseñar la misión de la empresa teniendo en cuenta que su actividad principal es producción de café especial y miel natural ✓ Diseñar la visión de la empresa con una proyección a cinco años, indicando donde quiere estar en ese lapso de tiempo. ✓ Planear los objetivos a cumplir con tiempo medible.

Fuente: Elaboración propia* Estrategias del sistema de seguimiento y control (Tabla17).

- ❖ **Objetivo:** verificar que las acciones de mejora que se han formulado en este plan de mejoramiento sean cumplidas por quienes fueron asignados responsables en cada uno de los procesos.

- ❖ **Alcance:** Este inicia en el momento en el cual se observa el desarrollo de los procesos propuestos a mejorar, y finaliza con cada uno de los informes de seguimiento que deben realizar cada una de las personas asignadas como responsables de los planes de acción, esto con el objetivo de corregir aquellas falencias sometidas a evaluación permanente con el fin de ejecutar el plan de mejoramiento que se propone.

- ❖ **Organismos y/o dependencias que intervienen:** en cuanto a organismos el plan de mejoramiento será aplicado en la empresa ASOPCAEM, en sus dependencias administrativas y operativas.

Para controlar las actividades programadas en el plan de mejoramiento se propone como herramienta de control, un gráfico de Gantt que permite hacer un seguimiento, así como el tiempo estimado de ejecución, tal como se muestra a continuación

Tabla 18 Cronograma de actividades de control y seguimiento del plan de mejoramiento.

MESES ACTIVIDADES	ENERO 2017	FEBRE RO 2017	MARZ O 2017	ABRIL 2017	MAYO 2017	JUNIO 2017	JULIO 2017	AGOST O 2017	SEPTIE MBRE 2017	OCTUB RE 2017	NOVIE MBRE 2017	DICIEM BRE 2017	RESPO NSABL E
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
El representante legal dará a conocer a todos los socios de la empresa el plan de mejoramiento													Representante legal
Definir la visión y misión de la empresa													Representante legal y socios
Definir los objetivos organizacionales													Representante legal y socios
Socializar													Representante legal

[illegible]

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- ✓ Luego de desarrollar el plan de mejoramiento se identificó la realidad existente de la empresa respecto a su entorno y funcionamiento, mostrando las falencias administrativas, el desarrollo de sus funciones y la competencia para el mismo. De igual manera en la parte operativa con el desarrollo de algunos procesos que pueden ser mejorados con retroalimentación o capacitación.
- ✓ Mediante el análisis Efas, Ifas y Sfas, se pudo determinar estrategias que favorecerán la realización de los objetivos planteados en el desarrollo del trabajo y en los establecidos por la organización.
- ✓ Por medio del plan de mejoramiento se fijaron actividades para desarrollar a corto, mediano y largo plazo; las cuales contribuirán a cumplir las estrategias propuestas.
- ✓ Con la implementación del plan de acción se desarrollan las tareas para llevar a cabo cada una de las actividades propuestas en el plan de mejoramiento que permitirán ser el soporte de procesos y procedimientos para el logro de los objetivos estratégicos trazados.
- ✓ La información arrojada en el plan de mejoramiento permite ser tomada como opción para mejorar los efectos a corto, mediano, largo plazo y así después determinar las consecuencias de las decisiones tomadas.

2. RECOMENDACIONES

- ✓ Es rigurosamente necesaria la ejecución de cada una de las actividades definidas en el plan de acción, teniendo en cuenta que está encaminado al mejoramiento de los procesos, normas y procedimientos de la organización, que permitirán el desarrollo y permanencia de la misma en el mercado de manera competitiva.
- ✓ El proceso no puede terminar en la formulación del plan de mejoramiento, por el contrario, la empresa ASOPCAEM debe realizar el mejor esfuerzo para implementar los cambios propuestos, con el fin de lograr los resultados esperados.
- ✓ Aunque es importante que personas externas a la organización sean parte del grupo que realiza el diagnóstico, se sugiere que el plan de mejoramiento se concluya con el acompañamiento y compromiso de los socios, esto con el fin de hacer el proceso más eficiente.
- ✓ Se recomienda que el representante legal y los socios realicen un continuo seguimiento y establezca revisiones periódicas para garantizar que las tareas planteadas en el plan de acción se cumplan.
- ✓ Se recomienda implementar en la empresa el programa de capacitación; esto se puede llevar a cabo cada dos o tres meses con el fin de retroalimentar conocimientos.
- ✓ Para finalizar se recomienda al representante legal de la organización dar a conocer de forma general a los socios, el plan de mejoramiento propuesto para la empresa ASOPCAEM con el fin de que conozcan la situación actual de la organización y que se fije como política su desarrollo y el cumplimiento del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BETANCOUR MONTES, Diana Carolina, HERNÁNDEZ GONZALES, Diana Milena y LONDOÑO GARCIA, Diana Shirley. Plan de mejoramiento para la empresa transportes unión Anserma S.A, ubicada en el municipio de Anserma caldas. Trabajo de grado Administrador de negocios. Universidad del Quindío. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Pereira, 2014.17 P.
- PLATA ROZO, MARIA ALEJANDRA. Propuesta de mejoramiento del proceso de venta de tiquete en call center y puntos de venta para los viajeros platino de avianca en las rutas nacionales bogota, medellin y cali. Trabajo de Grado de ingeniero industrial. Bogota Dc. Pontifica Universidad Javeriana. Facultad de Ingenieria. 2004,16 P.
- MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfaomega, 2001. 30 p.
<http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis48.pdf>
- FONSECA, Oliveth Botia y RIVERA MORENO Diana Paola. Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo unipharm Bogotá. Trabajo de grado administradora de Empresas. Bogotá DC. Universidad de la Salle. Facultad de administración de empresas, 2008. 12 P.
- Fortalecimiento empresarial. (En línea). Medellín: Cámara de comercio de Medellín, 2009. Disponible en internet:
<http://www.camaramed.org.co/empresarialesfortalecimiento.asp>
- ÁVILA BARAY Héctor L Libro: Introducción a la Metodología de la Investigación. España Consulta en línea [07 de Enero de 2010]:
www.eumed.net/libros/2006c/203/

- PATIÑO GOMEZ, Laura marcela. diagnóstico, diseño e implementación de plan de mejoramiento para las microempresas productoras de alimentos Sr. Soufflé, con sabor a campo y hojaldras Ashley y vinculadas al programa de fortalecimiento empresarial de la fundación Carvajal. Trabajo de grado administración de empresas. Santiago de Cali. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de ciencias administrativas, 2012. 22 P.
- VALLAMIZAR MALAGON, Josefina. Diseño de un plan de mejoramiento aplicando el benchmarking para la empresa “circulo de viajes universal” en Bucaramanga. Trabajo de grado. Administración de empresas. Universidad nacional abierta y a distancia. Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN. Bucaramanga. 2012. 27 P. Disponible en:
http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1142/1/Proyecto_Definitivo_JMV_CORREGIDO%5B1%5D...Dra.pdf
- Comité nacional de cafeteros. Disponible en internet:
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/ResolucionReglamentacionExportadoresCafe.pdf>
- MONROIG INGLÉS, Miguel F. Especialista en Café. Torrefacción del café, Colegio de Ciencias Agrícolas. Universidad de Puerto Rico. 1 P. Disponible en:
<http://academic.uprm.edu/mmonroig/id49.htm>
- Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial. Régimen Legal Bogotá. D.C. 1993. Disponible en internet:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>
- Camacol Cámara Colombia de construcción, 2009. Disponible en internet:
http://camacol.co/sites/default/files/base_datos_juridico/BD20100517051122.pdf

- Alcaldía de Bogotá. Régimen Legal de Bogotá D.C, 2006 D.C. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18924>
- CLAVIJO, Sergio. Dinámica y comportamiento del sector industrial en 2013. Disponible en internet: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Ago12-13.pdf>
- GONZÁLEZ, PÉREZ y GUTIÉRREZ, Viviana. Fundación Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria ,2006. Estudio sobre el sector del café en Colombia. Disponible en internet: http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/EstudiosectorialCafe.pdf
- MURILLO PALENCIA, Eliana, VELANDIA RENCON, Hernando. Plan de negocios comercialización de miel de abejas para el mercado de estados unidos. Trabajo de grado de finanzas y negocios internacionales. Universidad de la Sabana. Institutos de postgrados FORUM. Especialización en finanzas y negocios internacionales. Bucaramanga, 2014. 23 P.
- GUTIÉRREZ, Jorge Cárdenas. La industria de café en Colombia. 3 P. Disponible en internet: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Cardenas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>
- SEMANA. Bogotá D.C. 12, Marzo 2003. Disponible en internet: <http://www.semana.com/nacion/articulo/desigualdad-extrema/236705-3>
- La pobreza y la distribución del ingreso en Colombia. Cedetrabajo. 27, Junio, 2016. Disponible en internet: <http://cedetrabajo.org/la-pobreza-y-la-distribucion-del-ingreso-en-colombia/>

- SEMANA. Bogotá D.C. 19, octubre, 2013. 3 edición economía. Disponible en internet:
<http://www.semana.com/economia/articulo/crecimiento-economico-departamentos/361568-3>
- Industria y comercio superintendencia. Estudios de mercado. Estudio sobre el sector del café en Colombia, 2012. 11 P. Disponible en internet:
http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/EstudiosectorialCafe.pdf
- SEMANA. Bogotá. D.C. 1, Abril, 2014. Disponible en internet:
<http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-en-el-ultimo-lugar-de-las-pruebas-pisa/382250-3>
- DIAZ DELGADILLO, Mayerly, Luis Ramón PLATA SANTANA. Diseño de un plan de mejora dirigido a la asociación de apicultores de la Serranía de los yariguies “APIREINA” en los municipios de San Vicente de Chucuri y el Carmen, Santander. Trabajo de grado Gestión Agroindustrial. Universidad industrial de Santander. Instituto de proyección regional y educación a distancia, San Vicente de chucuri, 2011. 26 P.
- BETANCOUR MONTES, Diana Carolina, HERNÁNDEZ GONZALES, Diana Milena y LONDOÑO GARCIA, Diana Shirley. Plan de mejoramiento para la empresa transportes unión Anserma S.A, ubicada en el municipio de Anserma caldas. Trabajo de grado Administrador de negocios. Universidad del Quindío. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Pereira, 2014.57 P.

- Alcaldía de la Florida – Nariño. Disponible en internet:
http://www.laflorida-narino.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcMapas%20territoriales-1-&x=2869698
- BETANCOUR MONTES, Diana Carolina, HERNÁNDEZ GONZALES, Diana Milena y LONDOÑO GARCIA, Diana Shirley. Plan de mejoramiento para la empresa transportes unión Anserma S.A, ubicada en el municipio de Anserma caldas. Trabajo de grado Administrador de negocios. Universidad del Quindío. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Pereira, 2014. 80 P

ANEXOS

Anexo 1 Formato de entrevista a socios

 Universidad del Valle	FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIVERSIDAD DEL VALLE	ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MIEL NATURAL Y CAFÉ ESPECIAL						
		<table border="1"> <tr> <th colspan="3">Fecha de Recepción</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Fecha de Recepción					
Fecha de Recepción								
<i>Su opinión es muy importante para lograr mejorar las deficiencias de la empresa, y de esta manera conocer el funcionamiento de la empresa. Por ello agradecemos su colaboración tomándose unos minutos de su tiempo para contestar la siguiente encuesta. Para su mayor comodidad esta encuesta es totalmente confidencial.</i>								
1. ¿Cuál es su nivel académico? a. Primaria _____ e. Universitario _____ b. Secundaria _____ f. Especialista _____ c. Técnico _____ g. Posgrado _____ d. Tecnológico _____ h. Ninguno _____	7. ¿Cómo califica usted a la competencia? a. Excelente ☐ c. Mala ☐ b. Buena ☐ d. Regular ☐							
2. ¿Tiene la empresa definida una política, misión y visión conocida por todos los que integran la organización? a. Si ☐ b. No ☐	8. ¿Cumple la empresa con todas las normas ambientales? a. Si ☐ b. No ☐							
3. ¿Qué fortalezas y debilidades considera usted que tiene la empresa? _____ _____	9. ¿Cuál considera usted es el problema principal de su empresa? _____ _____							
4. ¿Considera usted que la empresa está cumpliendo con los objetivos propuestos? a. Si ☐ b. No ☐	10. ¿Se establecen claramente los niveles de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa? a. Si ☐ b. No ☐							
5. ¿Quién es el encargado de la toma de decisiones dentro de la empresa? a. El administrador ☐ b. El contador ☐ c. Los socios ☐ d. La secretaria ☐ e. Otro. Cual _____	11. ¿Cuenta la empresa con un manual de procesos, procedimientos, funciones y otros para orientar las labores de los empleados? a. Si ☐ b. No ☐							
6. ¿Qué estrategias tiene definidas para el buen funcionamiento de la empresa? _____ _____	12. ¿Cómo cree usted qué podría mejorar la empresa? _____ _____							

GRACIAS POR SU COLABORACION

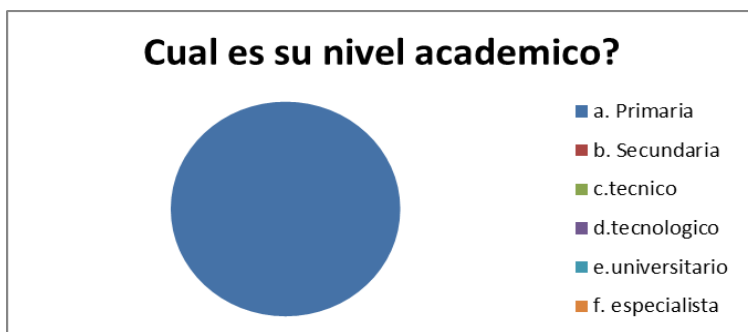
Anexo 2 Formato de entrevista a clientes

 Universidad del Valle	FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIVERSIDAD DEL VALLE	ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MIEL NATURAL Y CAFÉ ESPECIAL <table border="1" data-bbox="963 380 1455 478"> <tr> <th colspan="3">Fecha de Recepción</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Fecha de Recepción					
Fecha de Recepción								
<i>Estimado cliente, estamos interesados en conocer su opinión con respecto a los productos que vende la comercializadora de miel natural y café especial de Matituy. Lo anterior es con el fin de identificar fortalezas y debilidades que permitan desarrollar estrategias en búsqueda de la mejora continua. Por lo tanto, le solicitamos diligenciar la presente encuesta y agradecemos su amable colaboración. Para su mayor comodidad esta encuesta es totalmente confidencial.</i>								
1. ¿Usted compra miel natural y café especial? a. Si ☐ b. No ☐	7. ¿Tiene conocimiento de cuantos grupos asociados existen? c. Si ☐ b. No ☐							
2. ¿Al momento de comprar la miel natural y café especial que es lo más importante para usted? a. Marca ☐ d. Calidad ☐ b. precio ☐ e. Color ☐ c. Material ☐ f. Otro, Cual	8. ¿En caso de tener la oportunidad le interesaría participar en una asociación de pequeños caficultores y apicultores para comercializar miel natural y café especial? b. Si ☐ b. No ☐							
3. ¿A cuál de los siguientes lugares suele acudir para comprar la miel natural o el café especial? a. Tiendas ☐ c. Sede Principal ☐ b. Tiendas naturistas ☐ d. Otro, cual	9. Ha participado en alguna organización, para recibir beneficios para los caficultores y apicultores de Matituy? a. Si ☐ b. No ☐							
4. ¿Con que frecuencia compra usted miel natural y café especial? a. Semanal ☐ e. Semestral ☐ b. Quincenal ☐ f. Anual ☐ c. Mensual ☐ g. Otros d. Trimestral ☐	11. ¿Qué clase de beneficio? a. Crédito ☐ d. Formación empresarial ☐ b. Maquinaria o herramientas ☐ e. Materiales ☐ c. Asistencia técnica ☐ f. Ninguna de las anteriores ☐							
5. ¿según la calidad cuanto suele pagar por la miel natural y café especial? a. \$2.500 - \$3.000 ☐ c. \$12.000 - \$15.000 ☐ b. \$6.000 - \$11.000 ☐ d. \$16.000 - \$17.000 ☐	11. ¿Conoce usted algún programa de gobierno local o nacional, que impulsen a la asociatividad? a. Si ☐ b. No ☐							
6. ¿Cuál es el motivo por el cual usted compra miel natural y café especial? a. Por necesidad ☐ c. Por deterioro de la misma ☐ b. Por diversión ☐ d. Otro, cual	12. ¿Usted recomendaría la empresa a otras personas? a. Si ☐ b. No ☐ Porque							

Gracias por su Colaboración

ENCUESTA A SOCIOS

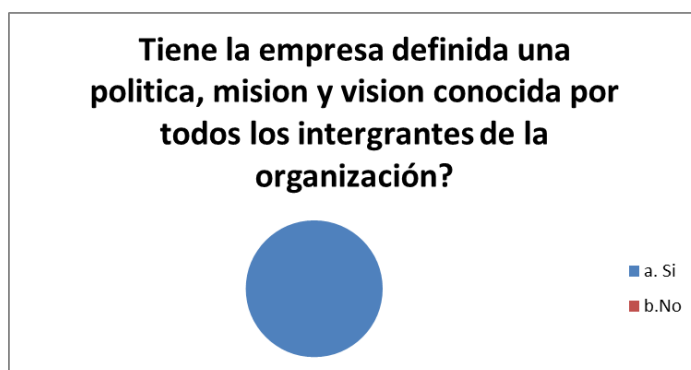
Anexo 3 Procesamiento de las encuestas



	Cual es su nivel academico?					
a. Primaria	24					
b. Secundaria	0					
c.tecnico	0					
d.tecnologico	0					
e.universitario	0					
f. especialista	0					
g. posgrado	0					
h.ninguno	0					

El 100% de los socios encuestados solo tienen de nivel de estudios el primarios, lo que podría ser una debilidad para la empresa, ya que es importante el nivel académico y los conocimientos que tenga el personal que sea contratado por la empresa.

Con los datos obtenidos en esta pregunta, se requiere que sea necesario que la empresa invierta en programas de capacitación para cada uno de los socios que conforman esta empresa, con el fin de tener más conocimientos y que se desarrollen nuevas destrezas.



	Tiene la empresa definida una politica, mision y vision conocida por todos los intergrantes de la organización?	
a. Si	24	
b.No		

El 100% de los socios tienen el conocimiento de la politica, mision y vision de la empresa. Es Importante aclarar que no se encuentran por escrita en ningun documento , sino que estas surgen de las ideas propuestas por el plan de mejoramiento de la empresa

Que fortalezas y debilidades considera usted que tiene la empresa

Los socios de la empresa consideran que tienen como fortaleza para la empresa un reconocimiento regional, como debilidad esta la competencia, la falta de maquinaria para la elaboracion del producto y falta de capacitacion

Considera usted que la empresa esta cumpliendo con los objetivos...



	Considera usted que la empresa esta cumpliendo con los objetivos propuestos
a. Si	22
b. No	2

El 92% de los socios consideran que la empresa si esta cumpliendo con los objetivos propuestos porque hace dos años la empresa ha tenido un reconocimiento a nivel regional , ya que los productos que se comercializan son naturales y de muy buena calidad.

Quien es el encargado de la toma de decisiones dentro de la empresa



	Quien es el encargado de la toma de decisiones dentro de la empresa
a. el administrador	
b. el contador	
c. los socios	24
d. la secretaria	
e. otro.Cual	

El 100% de los socios encuestados afirman que la toma de decisiones dentro de la empresa los encargados son los socios.

Que estrategias tiene definidas para el buen funcionamiento de la empresa

Como estrategias definidas para el buen funcionamiento es trabajar en grupo como asociacion, salir al mercado a dar a conocer el producto a nivel nacional e internacional.

Como califica usted a la competencia



	Como califica usted a la competencia	
a. excelente	1	
b. Buena	2	
c. Mala	18	
d. Regular	3	

El 75% de los socios califica a la competencia como mala, ya que la empresa ASOPCAEM no comercializaria los productos ni mucho menos seria reconocida en el mercado

Cumple la empresa con todas las normas ambientales



	Cumple la empresa con todas las normas ambientales	
a. Si	24	
b. No	0	

El 100% de los socios encuestados argumenta que la empresa cumple con todas las normas ambientales, ya que la maquinaria que se utiliza para la fabricacion del producto son sometidas cada mes a mantenimiento y limpieza.

Cual considera usted que es el principal problema de su empresa?

Considero que el principal problema es la falta de infraestructura, ya que donde se encuentra ubicada la empresa es un local del se paga un arriendo mensual.

Se establecen claramente los niveles de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?



	Se establecen claramente los niveles de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa?
a. Si	24
b. No	0

El 100% de los socios argumentan que si se establecen claramente los niveles de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa

Cuenta la empresa con un manual de procesos, procedimientos, funciones y otros para orientar las labores de los empleados



	Cuenta la empresa con un manual de procesos, procedimientos, funciones y otros para orientar las labores de los empleados
a. Si	24
b. No	0

La empresa si cuenta con manual de procesos, procedimiento, funciones y otro para orientar las labores de los empleados, pero es importante saber que no lo tienen por escritos pero si son conocidos por los socios.

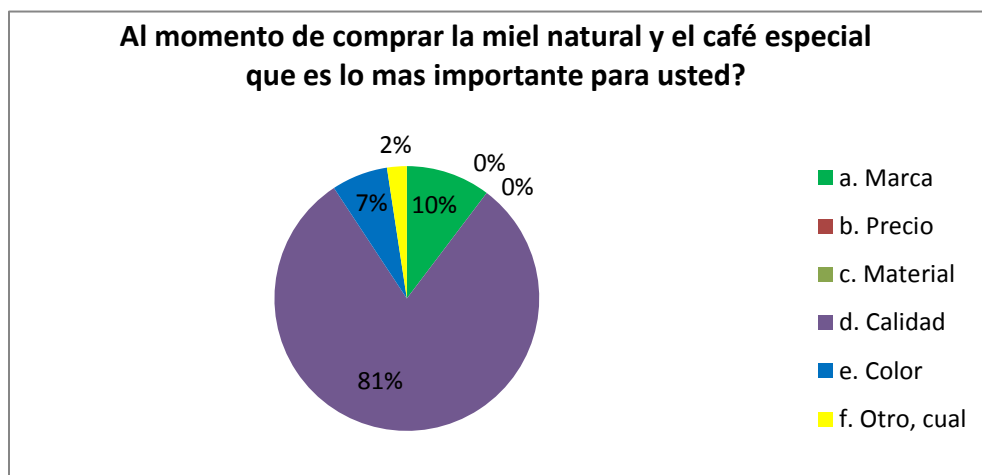
Como cree usted que podria mejorar la empresa?			
considero que para mejorar la empresa se requiere principalmente de infraestructura, maquinaria nueva, capacitaciones y aportes por medio del estado para			
lograr salir al mercado nacional e internacional			

ENCUESTA A CLIENTES



	Usted recomendaría la empresa a otras personas?
a. Si	281
b. No, Porque	10

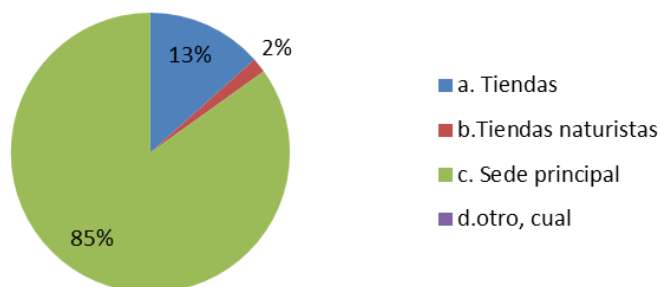
El 97% de los encuestados si recomendaria a la empresa, ya que es una organizacion que apenas esta saliendo al mercado y el cual beneficiarian a la comunidad por que es un producto 100% natural, el cual sirve como remedio caseros y para consumo humano.



	Al momento de comprar la miel natural y el café especial que es lo mas importante para usted?
a. Marca	30
b. Precio	0
c. Material	0
d. Calidad	234
e. Color	20
f. Otro, cual	7

EL 81% de los clientes al momento de comprar la miel natural y el café especial argumentan que lo mas importante es la calidad del producto

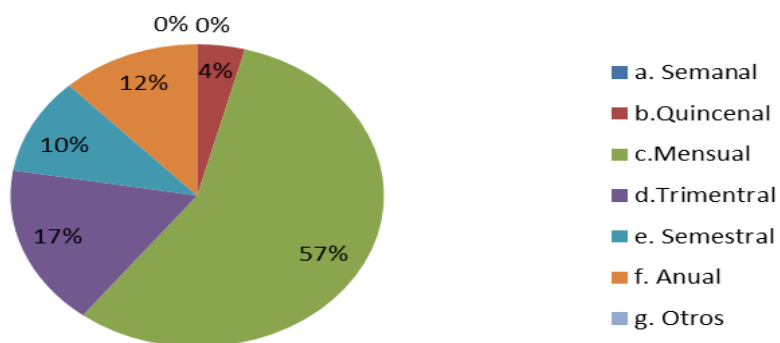
A cual de los siguientes lugares suele acudir para comprar la miel natural o el café especial



	A cual de los siguientes lugares suele acudir para comprar la miel natural o el café especial
a. Tiendas	39
b. Tiendas naturistas	5
c. Sede principal	247
d. otro, cual	

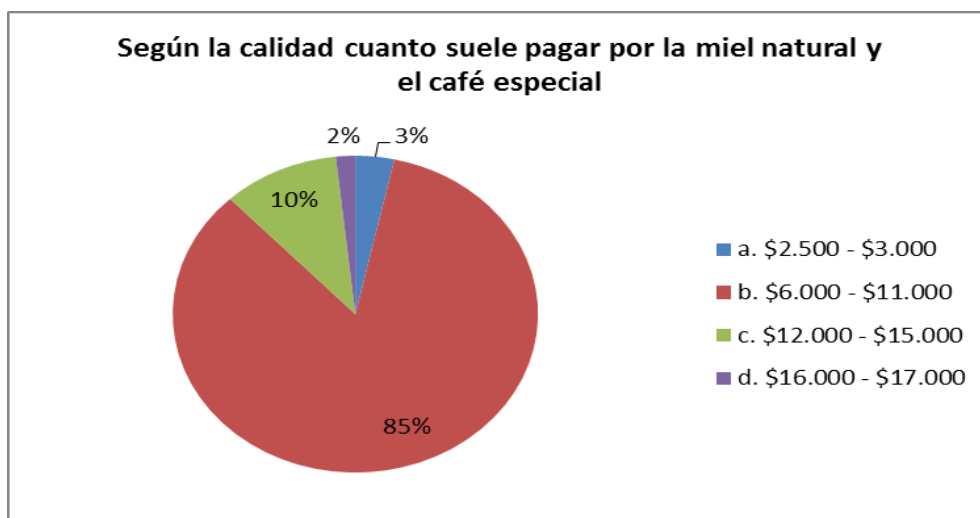
segun los datos que arroja la encuesta, la mayoría de la poblacion compra la miel natural y el café especial en la sede principal donde se encuentra el producto, ya que la mayoría de la poblacion tiene una ventaja la cual es la cercania a la empresa.

Con que frecuencia compra usted la miel natural y el café especial?



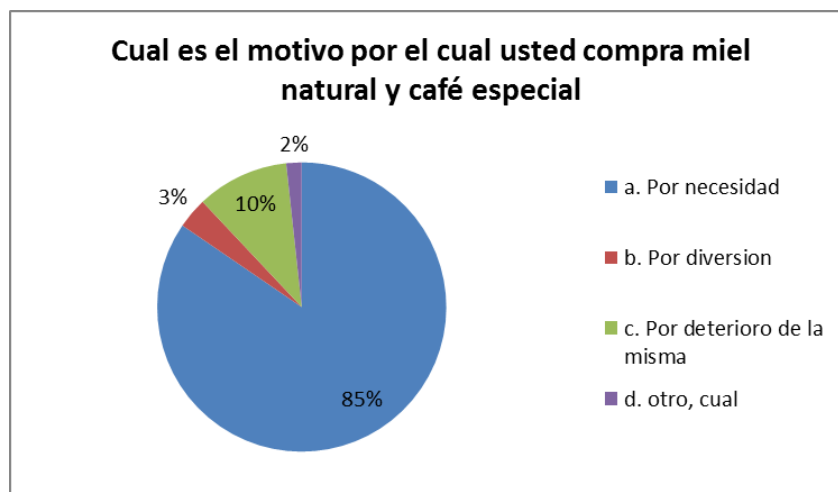
	Con que frecuencia compra usted la miel natural y el café especial?
a. Semanal	0
b. Quincenal	12
c. Mensual	164
d. Trimestral	50
e. Semestral	30
f. Anual	35
g. Otros	0

El 57% de los encuestados manifiesto que compra el producto mensual, apartir de que es un producto que se lo utiliza para remedios caseros. El 17% corresponde a que compran el producto trimestral



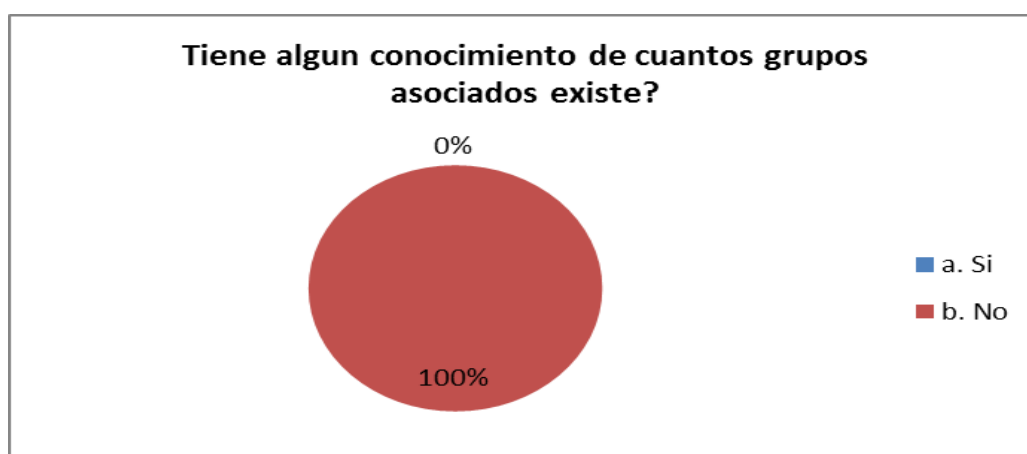
	Según la calidad cuanto suele pagar por la miel natural y el café especial
a. \$2.500 - \$3.000	10
b. \$6.000 - \$11.000	246
c. \$12.000 - \$15.000	30
d. \$16.000 - \$17.000	5

El 85% de los encuestados segun la calidad suelen pagar la miel natural y el cafe especial de la empresa, ya que es la empresa que vende el producto que es 100% natural y de calidad.



Cual es el motivo por el cual usted compra miel natural y café especial	
a. Por necesidad	246
b. Por diversion	10
c. Por deterioro de la misma	30
d. otro, cual	5

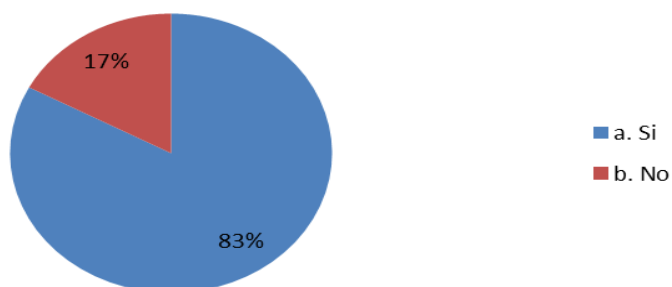
El 85% de la poblacion encuestada manifesto que compran la miel natural y cafe especial por necesidad, ya que la miel es un producto que es utilizado como un remedio casero para algun tipo de enfermedad . El 10% de los encuestado manifesto que es por deterioro ,donde en ocasiones el producto es dificil de buscar y algunas veces esta escaso.



	Tiene algun conocimiento de cuantos grupos asociados existe?
a. Si	0
b. No	291

El 100% de los encuestados no tienen el conocimiento de cuantos grupos asociados existen en la empresa

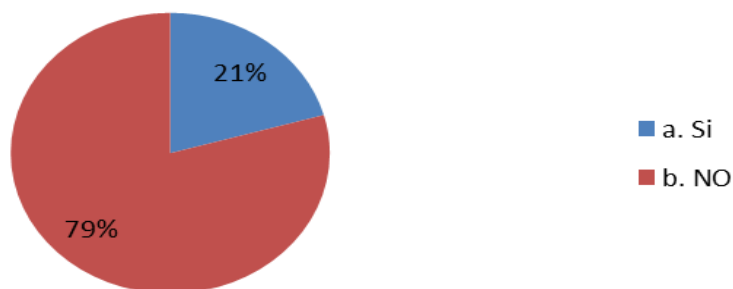
En caso de tener la oportunidad le interesaría participar en una asociación de pequeños caficultores y apicultores para comercializar miel natural y café especial



	En caso de tener la oportunidad le interesaría participar en una asociación de pequeños caficultores y apicultores para comercializar miel natural y café especial
a. Si	241
b. No	50

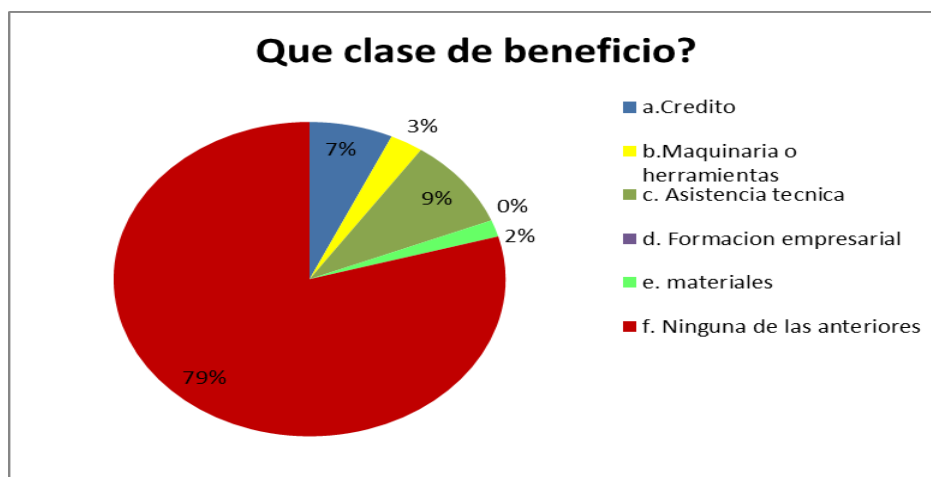
Segun los datos arrojados de la encuesta el 83% les interesaría participar en una asociacion de pequeños caficultores y apicultores para comercializar miel natural y cafe especial, ya que la mayoría de la poblacion no tiene el suficiente conocimiento de como es la elaboracion este producto.

Ha participado en alguna organización, para recibir beneficios para los caficultores y apicultores de matituy?



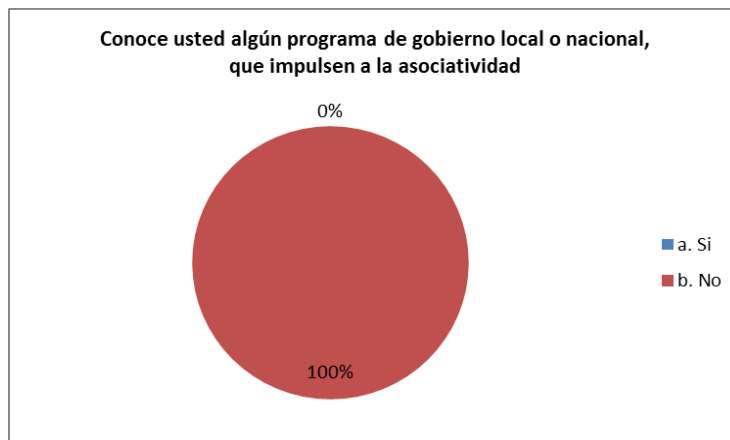
	Ha participado en alguna organización, para recibir beneficios para los caficultores y apicultores de matituy?	
a. Si		60
b. NO		231

El 21% de la poblacion encuestada participa en alguna organizacion para recibir beneficios, ya que estos beneficios son ayudas del estado y son muy pocas las persona que participan. Por el contrario el 79% no reciben ningun beneficio de alguna organizacion existente.



	Que clase de beneficio?
a.Credito	20
b.Maquinaria o herramientas	8
c. Asistencia tecnica	27
d. Formacion empresarial	0
e. materiales	5
f. Ninguna de las anteriores	231

De las 291 encuestas realizadas, 231 personas tuvieron el beneficio de asistencia tecnica para obtener conocimientos tanto de la empresa como del producto.



	Conoce usted algún programa de gobierno local o nacional, que impulsen a la asociatividad	
a. Si		0
b. No		291

Segun los datos arrojados el 100% de la poblacion no tiene el conocimiento de algun programa que impulse esa asociatividad, ya que la organizacion no da a conocer que tipo de programa de gobierno local esta impulsando para que esta empresa sea reconocida



	Usted recomendaría la empresa a otras personas?	
a. Si		281
b. No, Porque		10

El 97% de los encuestados si recomendaria a la empresa, ya que es una organizacion que apenas esta saliendo al mercado y el cual beneficiarian a la comunidad por que es un producto 100% natural, el cual sirve como remedio caseros y para consumo humano.