

	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15	
			VERSIÓN	02	
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN			FECHA	03/04/2017
				PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ		
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad	Líder de Calidad		

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR:

NOMBRE(S): EDY MARCELA APELLIDOS: GARCÍA RUÍZ

NOMBRE(S): NUBIA ANGELINA APELLIDOS: RINCÓN ACEVEDO

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA

DIRECTOR:

NOMBRES: GLADYS NUBIA APELLIDOS: BERDUGO

TÍTULO DEL TRABAJO: PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL TOLEDO - CAFETOL, BASADA EN EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Esta indagación tuvo el propósito de “Elaborar una propuesta de estructura administrativa para la asociación productora y comercializadora de Café Especial Toledo - CAFETOL, basada en el modelo de gestión por procesos”, para lo cual, se desempeñó una técnica metodológica descriptiva mixta, fundamentada en la revisión documental, encuesta y entrevista. Para ello, realizó un diagnóstico estratégico organizacional de CAFETOL para identificar los procesos clave de la organización, mediante una visita y revisión de documentos de la compañía, así como, el uso de teorías. Por otra parte, se efectuó la caracterización de los procesos mediante una matriz relacionando elementos de entrada, salida, contexto y alcance, apoyados en la gestión documental. Así mismo, se diseñaron estrategias de control de procesos, para su seguimiento y medición, a partir de indicadores de gestión. Por lo tanto, se pudo concluir que, a partir de los resultados del diagnóstico inicial de la organización, se determinó que la inexistencia de una estructura organizativa genera dificultad en la comunicación entre las diferentes áreas o dependencias, no permite generar medición de actividades y no generan valor, así como tampoco permiten un espacio para la mejora continua. De igual modo, las estrategias permitieron generar solución a diferentes problemáticas que se presentaban para la empresa, en tanto, los indicadores de medición diseñados permitirán a la empresa, evaluar sus acciones en cuatro perspectivas; financiera, calidad de productos, procesos internos, de aprendizaje y desarrollo, permitiendo desarrollar estrategias que sean medibles y así cuantificar su impacto, logrando medir la eficacia de los planes de acción y la efectividad de los mismos.

PALABRAS CLAVES: CALIDAD DE PRODUCTO, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, EMPRESA, FINANZAS, GESTIÓN POR PROCESOS.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 212 **PLANOS:** **ILUSTRACIONES:** 49 **CD ROOM:**

Copia No Controlada

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL TOLEDO - CAFETOL,
BASADA EN EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

EDY MARCELA GARCÍA RUÍZ

NUBIA ANGELINA RINCÓN ACEVEDO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

FACULTAD CIENCIA EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2023

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ESPECIAL TOLEDO - CAFETOL,
BASADA EN EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

EDY MARCELA GARCÍA RUÍZ

NUBIA ANGELINA RINCÓN ACEVEDO

Proyecto presentado como requisito para optar por el título de
Tecnólogo Comercial y Financiero

Directora:

GLADYS NUBIA BERDUGO

Dra. en Gerencia

MSc. Gerencia de Empresas Mención Finanzas

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

FACULTAD CIENCIA EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2023

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES PROGRAMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA	Versión:	1/2013
		Página	1

HORA: 11:00 AM
FECHA: 29 DE ABRIL DEL 2023
LUGAR: OFICINA DEL PLAN DE ESTUDIO DE TECNOLOGIA COMERCIAL Y FINANCIERA

JURADOS: JOSE ALIRIO TIRADO COLMENARES
YANETH CASTELLANOS VARGAS
JOSE ALEXANDER DURAN PEREZ

TITULO DE LA TESIS: PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN DE CAFETEROS DE TOLEDO – CAFETOL, BASADA EN EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS”

DIRECTOR: GLADYS NUBIA BERDUGO

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CODIGO	CALIFICACIÓN	LETRA	NÚMERO
-----------------------	--------	--------------	-------	--------

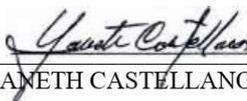
<u>EDY MARCELA GARCIA RUIZ</u>	<u>1462466</u>	<u>4.3</u>	<u>CUATRO.TRES</u>	<u>APROBADO</u>
--------------------------------	----------------	------------	--------------------	-----------------

<u>NUBIA ANGELINA RINCON ACEVEDO</u>	<u>1462463</u>	<u>4.3</u>	<u>CUATRO.TRES</u>	<u>APROBADO</u>
--------------------------------------	----------------	------------	--------------------	-----------------

PLAN DE ESTUDIO: TECNOLOGIA COMERCIAL Y FINANCIERA



JOSE ALIRIO TIRADO COLMENARES



YANETH CASTELLANOS VARGAS



JOSE ALEXANDER DURAN PEREZ

VoBo. 

MARLON ANDRES FUENTES CASTELLANOS
DIRECTOR

Contenido

	Pág.
Introducción	17
1. Problema	19
1.1 Título	19
1.2 Planteamiento del Problema	19
1.3 Formulación del Problema	21
1.4 Justificación	21
1.4.1 A Nivel de la Empresa	21
1.4.2 A Nivel de Estudiante	23
1.5 Objetivos	23
1.5.1 Objetivo General	23
1.5.2 Objetivos Específicos	23
1.6 Alcances y Limitaciones	24
1.6.1 Alcance	24
1.6.2 Limitación	24
2. Marco Referencial	25
2.1 Antecedentes	25
2.2 Marco Contextual	33
2.2.1 Información de la Empresa	33
2.2.2 Reseña Histórica	34
2.3 Marco Teórico	35

2.3.1 Cadena de Valor	35
2.3.2 Análisis del Entorno Externo	37
2.3.3 Administración Estratégica	41
2.3.4 Planeación Estratégica.	42
2.3.4.1 Tipos de Estrategias	46
2.3.4.1.1 Estrategias de Integración Vertical	46
2.3.4.1.2 Estrategias Intensivas	47
2.3.4.1.3 Estrategias de Diversificación	48
2.3.4.1.4 Estrategias Defensivas	48
2.3.5 Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio – POAM	50
2.3.6 Matriz Perfil de Capacidad Interna de la Organización – PCI	51
2.3.7 Matriz de Vulnerabilidad	52
2.3.8 Matriz de Aprovechabilidad	52
2.3.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	53
2.3.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	54
2.3.11 Matriz de Análisis Sistémico (de Influencia)	55
2.3.12 Matriz de Impacto – Probabilidad	57
2.3.13 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	59
2.3.14 Matriz FODA	60
2.3.15 Matriz de McKinsey – GE	61
2.3.16 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	63
2.3.17 Análisis de Vulnerabilidad	65
2.3.18 Balanza Endógena y Exógena	68

2.3.19 Matriz QSPM o Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	70
2.3.20 Matriz de selección Saaty	71
2.4 Marco Conceptual	72
2.5 Marco Legal	75
3. Diseño Metodológico	77
3.1 Tipo de Investigación	77
3.2 Población y Muestra	77
3.3 Instrumentos para la Recolección de la Información	78
3.3.1 Fuente Primaria	78
3.3.2 Fuentes Secundarias	78
3.3.3 Técnicas para la Recolección de la Información	78
3.3.4 Presentación y Análisis de la Información	79
4. Resultados y Análisis	80
4.1 Análisis Externo	80
4.1.1 Macroambiente	80
4.1.1.1 Análisis PEST	80
4.1.1.1.1 Análisis político – legal	80
4.1.1.1.2 Análisis económico	83
4.1.1.1.3 Factores sociales, culturales, geográficos y demográficos.	88
4.1.1.2 Análisis de la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM	92
4.2 Análisis Interno	93
4.2.1 Análisis de Capacidades Internas	93
4.2.1.1 Análisis de la Matriz de Perfil de Capacidades Internas-PCI	93

4.2.1.1.1 Conocimiento sobre la visión y la misión	95
4.2.1.1.2 Principios y valores que aplican o desean aplicar en la empresa.	96
4.2.1.1.3 Conocimiento de los objetivos estratégicos	96
4.2.1.1.4 Conocimiento sobre las políticas de la empresa.	97
4.2.1.1.5 Conocimiento de trámites administrativos	97
4.2.1.1.6 Conocimiento del plan estratégico	98
4.2.1.1.7 Organigrama y nivel jerárquico	99
4.2.1.1.8 Atribuciones, funciones y responsabilidades de su cargo	99
4.2.1.1.9 Consideraciones físicas del puesto de trabajo	100
4.2.1.1.10 Liderazgo del gerente	100
4.2.1.1.11 Comunicación con jefes y compañeros	101
4.2.1.1.12 Estrategias de comunicación	101
4.2.1.1.13 Seguimiento a las actividades y funciones	102
4.2.1.1.14 Reportes e informes sobre el desarrollo de actividades	102
4.2.1.1.15 Sistemas de gestión de control	103
4.2.1.1.16 Indicadores de gestión	104
4.2.1.1.17 Eficiencia del sistema informático	104
4.2.1.1.18 Portal web de la empresa	105
4.2.1.1.19 Sistema informático utilizado en la organización	106
4.2.1.1.20 Características del sistema informático	106
4.2.1.1.21 Equipos y herramientas utilizadas	107
4.2.1.1.22 Gestión del mantenimiento preventivo	108
4.2.1.1.23 Políticas de talento humano	108

4.2.1.1.24 Capacitación y entrenamiento	109
4.2.1.1.25 Talento humano del área de producción	110
4.2.1.1.26 Talento humano del área administrativa	110
4.2.1.1.27 Talento humano del área de servicio al cliente	111
4.2.1.1.28 Talento humano del área financiera	112
4.2.1.1.29 Talento humano del área de mantenimiento	112
4.2.1.2 Matriz de aprovechabilidad	117
4.2.1.3 Análisis de la Matriz de vulnerabilidad	118
4.2.1.4 Matriz de evaluación de factores externos	120
4.2.1.5 Matriz de evaluación de factores internos	121
4.2.1.6 Matriz de perfil competitivo.	122
4.2.1.6.1 Determinación de los Factores Clave de Éxito (FCE)	122
4.3 Propuesta de la Estructura Organizacional	123
4.4 Documentación de Procesos y Procedimientos	129
Conclusiones	145
Recomendaciones	146
Referencias	149
Anexos	156

Listado de Tabla

	Pág.
Tabla 1 Antecedentes	25
Tabla 2 Matriz de McKinsey - GE	63
Tabla 3 Análisis de Vulnerabilidad	66
Tabla 4 Matriz de Priorización Saaty	71
Tabla 5 Marco Normativo	75
Tabla 6 Matriz PCI CAFETOL	114
Tabla 7 Oportunidades	117
Tabla 8 Fortalezas	118
Tabla 9 Debilidad	119
Tabla 10 Amenaza	120
Tabla 11 Variables de Evaluación	120
Tabla 12 Factores Clave	122
Tabla 13 Pasos para realizar políticas generales de una organización	124
Tabla 14 Matriz axiológica.	127
Tabla 15 Codificación de identificación documental	133
Tabla 16 Codificación de sectores	133
Tabla 17 Código alfabético que identifica el tipo de documento	134
Tabla 18 Encabezado	135
Tabla 19 Pie de página	136
Tabla 20 Control de cambios	137

Tabla 21 Control de documentos	137
Tabla 22 Clase de indicadores	138
Tabla 23 Cuadro de indicadores	139
Tabla 24 Cuadro de indicadores Perspectiva financiera	140
Tabla 25 Cuadro de indicadores de la perspectiva del mercado y del cliente	141
Tabla 26 Perspectiva de procesos internos	142
Tabla 27 Cuadro de indicadores de aprendizaje y desarrollo	143

Listado de Figuras

	Pág.
Figura 1 Logo CAFETOL	33
Figura 2 Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter.	36
Figura 3 Entorno externo	38
Figura 4 Matriz de oportunidades y amenazas en el medio - POAM	50
Figura 5 Matriz Perfil de Capacidad Interna - PCI	51
Figura 6 Matriz de vulnerabilidad	52
Figura 7 Matriz de influencia o análisis sistémico	56
Figura 8 Esquema axial generado por la matriz de análisis sistémico	56
Figura 9 Diagrama Impacto - Probabilidad de Oportunidades	58
Figura 10 Diagrama Impacto - Probabilidad de Amenazas	58
Figura 11 Diagrama Impacto - Probabilidad de Amenazas	62
Figura 12 Matriz PEYEA	64
Figura 13 Diagrama de Vulnerabilidad	67
Figura 14 Cuadrante del análisis de vulnerabilidad	67
Figura 15 Mapa cartesiano	69
Figura 16 Escenarios planteados en el mapa cartesiano	69
Figura 17 Tipos de estrategias a emplear	70
Figura 18 Conocimiento sobre la visión y la misión	95
Figura 19 Principios y valores	96
Figura 20 Objetivos Estratégicos	96

Figura 21 Políticas de la empresa	97
Figura 22 Trámites administrativos	98
Figura 23 Plan estratégico	98
Figura 24 Organigrama y nivel jerárquico	99
Figura 25 Atribuciones	99
Figura 26 Consideraciones físicas	100
Figura 27 Liderazgo	100
Figura 28 Comunicación	101
Figura 29 Motivación	101
Figura 30 Seguimiento	102
Figura 31 Reportes e informes	102
Figura 32 Sistemas de gestión de control	103
Figura 33 Indicadores de gestión.	104
Figura 34 Sistema informático	104
Figura 35 Portal web	105
Figura 36 Sistema informático	106
Figura 37 Características	106
Figura 38 Equipos y herramientas	107
Figura 39 Gestión del mantenimiento preventivo	108
Figura 40 Políticas de talento humano.	108
Figura 41 Capacitación y entrenamiento.	109
Figura 42 Talento humano-Producción	110
Figura 43 Talento humano-administración	110

Figura 44 Talento humano-Servicio al cliente	111
Figura 45 Talento humano-Finanzas	112
Figura 46 Talento humano-Mantenimiento	112
Figura 47 Organigrama	129
Figura 48 Códigos de los documentos	133
Figura 49 Mapa de procesos	134

Listado de Ecuaciones

	Pág.
Ecuación 1 Fórmula para balanza exógena	68
Ecuación 2 Fórmula para balanza endógena	68

Listado de Anexos

	Pág.
Anexo 1 Visita a la empresa Cafetol	156
Anexo 2 Documentación de procesos y procedimientos con Gerente Cafetol	157
Anexo 3 Equipos de proceso y terminación	158
Anexo 4 Bodega - Almacén	159
Anexo 5 Calidad del producto terminado	160
Anexo 6 Encuesta a todo el personal	161
Anexo 7 Entrevista gestión administrativa	198
Anexo 8 Entrevista gestión comercial	200
Anexo 9 Entrevista gestión operativa producción	202
Anexo 10 Entrevista gestión sistema de información	210

Introducción

Esta nueva era se caracteriza por rápidos avances tecnológicos, de innovación y desarrollo, las empresas buscan alternativas para subsistir en un mercado grandemente competitivo, es por ello por lo que en el mundo empresarial se generan cambios acelerados en los hábitos administrativos donde se exigen tomar decisiones estratégicas y estas brindan resultados significativos para las organizaciones. La administración de una empresa se enfrenta a interrogantes centrales para evaluar a sus organizaciones, cuestionamientos como: ¿Cuál es el escenario real de la empresa? ¿Hacia dónde precisa destinarse? ¿Cómo debe llegar? Es por ello que los altos ejecutivos del mundo empresarial han considerado las tácticas como fundamento para indagar el desarrollo efectivo de las compañías.

Es por ello, que en el desarrollo del presente proyecto se realiza un estudio del escenario interno y externo de CAFETOL, mediante la estructuración organizacional administrativa, para después exponer tácticas que le accedan conseguir a un ejercicio superior ante los clientes. La Asociación productora y comercializadora de café especial de Toledo - CAFETOL., es una empresa joven en su estructura organizacional, con una necesidad latente respecto a su formalización y estructuración gerencial, durante los últimos años ha construido una imagen corporativa, posicionando su marca y penetrando el mercado internacional, a través de procesos de exportación de café en países como: EE.UU., Rusia, y Medio Oriente. No obstante, en el último año se han presentado depreciación en sus ventas, por lo que se hace necesaria una evaluación de la situación.

Debido a la gran competitividad que existe en el sector caficultor, a causa del crecimiento de la oferta, es decir, de empresas que procesan dicho producto con ciertas calidades, y las

oportunidades legales que ha permitido el gobierno colombiano para efectuar exportaciones en pequeñas cantidades, ha generado un incremento en la competitividad a nivel local. Bajo este panorama la organización ha iniciado la búsqueda de alternativas que mejore su situación respecto a la competencia, lo que se traduce al desarrollo de una planeación estratégica, mejora en su estructura organizacional y un sistema de seguimiento que procure la calidad y su promesa de valor. Por tanto, en el presente proyecto, expone la importancia de realizar una estructuración administrativa, ofreciendo herramientas que permitan a la empresa, caracterizar, medir, evaluar y controlar la gestión, teniendo como propósito el aumento de la rentabilidad, la productividad y mejorar su posición competitiva dentro del sector.

El proceso de administración estratégica exige rigor, alto compromiso, liderazgo y participación por la gerencia y las partes interesadas, por tanto, esta debe ser propagada a todos los niveles de la organización. El proyecto se orienta a proponer una estructura organizacional que permitan a la empresa a ser más proactiva a los cambios del mercado, proporcionando un análisis del entorno externo e interno, a partir del modelo de gestión por procesos, desarrollando una caracterización y planteando las estrategias e indicadores de seguimiento, para mejorar su situación competitiva.

1. Problema

1.1 Título

Propuesta de una estructura administrativa para la asociación productora y comercializadora de café especial Toledo - CAFETOL, basada en el “modelo de gestión por procesos”.

1.2 Planteamiento del Problema

La Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo – CAFETOL, se constituyó como una empresa de carácter solidario de productores de café de los municipios de Norte de Santander: Toledo y Labateca, cuya finalidad es potenciar el desarrollo económico, ambiental, social y familiar de las personas de los municipios a través del cultivo, producción y comercialización del café de origen de la región con procesos sostenibles. CAFETOL, cuenta con un centro de procesamiento del café en grano y molido, que reúne la producción de sus asociados para ser transformada en un producto de excelencia que luego es comercializada; los esfuerzos de la asociación le han permitido desarrollar canales de comercialización nacionales (Cúcuta y municipios vecinos) e internacionales (Rusia y Estados Unidos); en el contexto internacional a través de un convenio de cooperación con una organización promotora de marcas en Europa.

Con lo anterior, la asociación se ha encontrado con la posibilidad de ampliar su mercado lo que conlleva a una mayor capacidad productiva, estandarización de procesos, cualificación de

los recursos humanos y gestión de la producción, de tal forma que, se garantice un producto de calidad con las cantidades demandadas. Este requerimiento hace que la asociación se articule con la Universidad Francisco de Paula Santander en alianza estratégica para el diseño y ejecución de un plan de mejora para el sistema de producción y operaciones de la asociación que incremente sus posibilidades en el mercado nacional e internacional.

Debido a esto y al crecimiento de CAFETOL, como una organización estable y sólida, los asociados se enfocaron a la dirección del trabajo con cultura de calidad, debido a la incursión en mercados internacionales, se hace necesario iniciar con el procedimiento de ejecución del “sistema de gestión de calidad (SGC)”, para ello, es requisito establecer un sistema administrativo que contemple la distribución organizacional, la cual debe direccionar y jerarquizar las funciones que se deben ejecutar para desempeñar con los objetivos de calidad que la compañía se proponga como meta. El no contar con una estructura organizacional, que dirija los procesos genera inconformidades en los procesos, retrasos notables, desinformación, conflictos entre áreas de funcionamiento, ineficiencias en el desarrollo del objetivo empresarial, generado principalmente, por el desorden organizacional y de estructura administrativa.

De continuar con las labores empresariales en la misma situación, la Asociación CAFETOL, presentará gran variedad de problemáticas relacionadas con la falta de acciones en conjunto, entre las diferentes áreas, como calidad, gerencia, finanzas y, producción, y se continúe generando las no conformidades en los diferentes procesos por falta de un direccionamiento estratégico y estructuración organizacional. Por esta razón, se propuso una estructura organizacional en la Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo – CAFETOL, que contribuya al mejoramiento de los procesos y disminución en las no

conformidades de los procesos. Por ende, se realiza un diagnóstico estratégico general de la organización, partiendo del desarrollo de una definición de sistema y de la aplicación de las herramientas de gestión existentes, en el cual se pueden identificar claramente, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así como también, los factores más importantes dentro del sistema.

1.3 Formulación del Problema

¿Cómo mejorar el control y la coordinación de los procesos administrativos de la Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo – CAFETOL, para ofrecer mejor calidad y que permita su sostenimiento en el mercado?

1.4 Justificación

1.4.1 A Nivel de la Empresa. Gallardo Hernández (2011) menciona que la dirección estratégica es un “proceso que genera beneficios como uniformar criterios hacia dónde se quiere dirigir la organización, identificar las principales variables de la empresa que permitan lograr el éxito, mejorar la visión de largo plazo del negocio, revelar, aclarar oportunidades y amenazas futuras” (p. 45), señalando sitios estratégicos, constituir la compañía constantemente decide, diseñar objetivos y finalidades a breve plazo.

El presente proyecto funciona como propuesta para para brindar solución a un problema de pertinencia de la empresa CAFETOL, ya que esta demuestra la necesidad de mejoramiento desde el nivel administrativo – gerencial, debido a sus requerimientos de mejora en la calidad de

los procedimientos y bienes, para poder continuar con sus exportaciones en pequeñas cantidades y obtener reconocimiento a nivel internacional, requiere de una estructura sólida administrativa y financiera.

Definir una estructura organizacional basada en procesos, permitirá a la empresa coordinar lineamientos de dirección, planeación, orden y control de sus colaboradores, así como establecer mejoras en los procesos, brindar continuidad al crecimiento como empresa y lograr mantener su existencia en el mercado, asegurando la calidad, eficacia y vigor en las acciones que desarrolla. La ejecución de la presente propuesta pretende una mejora del sistema organizacional administrativo, con beneficios como, mejorar la productividad del talento humano, el aumento de la rentabilidad en la empresa, estandarización de los procesos y funciones del talento humano, la efectividad en los procesos, y reforzar su credibilidad ante sus clientes.

Pues bien, se aspira que el resultado de la consumación de este plan genere un aporte social, económico y ambiental donde se refleja en el mejoramiento continuo de la empresa, la cual emplea como materia prima; el café, producto colombiano insignia a nivel mundial, sobre todo del municipio de Toledo, ya que este presenta condiciones y características de tipo gourmet, por lo que la región y el producto mismo, requieren de un apalancamiento desde el mejoramiento del proceso productivo, administrativo y gerencial, que lo haga más competitivo en los mercados internacionales, donde el rendimiento de la empresa y la calidad del producto juegan un papel transcendental en la ecuación de la exportación y el mercado mundial, ya que CAFETOL no solo se enfoca en café de tipo tradicional sino su fuerte y su apuesta es por el café especial (gourmet) (ver anexo 5).

El presente proyecto se justifica como un proyecto que fortalece los indicadores de extensión del “Plan de Estudios de Tecnología Comercial y Financiera” ante el MEN., cuyo

interés se manifiesta en generar un impacto en la productividad y calidad del producto de la empresa, en brindar estrategias para que CAFETOL se mantenga en el mercado y logré así continuar generando empleo a más de 20 familias productoras de café en Toledo, y esta empresa a través de sus ventas logre el reconocimiento en mercados internacionales.

1.4.2 A Nivel de Estudiante. Es de gran importancia contribuir como estudiante de Tecnología comercial y financiera de la Universidad Francisco de Paula Santander, en etapa de final de carrera, al desarrollo y propuesta de un proyecto tan necesario y útil para la organización; sensibilizarse ante la problemática regional y contribuir aportando soluciones mediante la aplicación de conocimientos adquiridos en diversas áreas, durante el curso de la carrera.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General. Elaborar una propuesta de estructura administrativa para la asociación productora y comercializadora de Café Especial Toledo - Cafetol, basada en el modelo de gestión por procesos.

1.5.2 Objetivos Específicos.

Realizar un diagnóstico estratégico organizacional de la Asociación de Cafeteros de Toledo – CAFETOL para identificar los procesos clave de la organización.

Efectuar caracterización de los procesos mediante una matriz relacionando elementos de entrada, salida, contexto y alcance, apoyados en la gestión documental.

Diseñar estrategias de control de procesos, para su seguimiento y medición, a partir de indicadores de gestión.

1.6 Alcances y Limitaciones

1.6.1 Alcance. El alcance de este proyecto, es hasta el esquema del proyecto estructural organizacional administrativa, donde se inicia con el diagnostico organización, se presenta la caracterización de los procesos, identificando y evaluando el control de las actividades que se despliegan en los diferentes espacios, donde a partir de ello, se diseña la estructura de seguimiento y mejora del sistema, finalmente, se establecen indicadores de gestión, a efectos de conocer el nivel de avance y cumplimiento de objetivos de los procesos y de la empresa.

1.6.2 Limitación. La mayor limitante para el desarrollo del proyecto es el tiempo del personal, el nivel de conocimiento sobre la temática por parte del equipo, los espacios para obtener la información necesaria, el traslado de Cúcuta al municipio de Toledo, para efectuar algunas visitas, y finalmente, el compromiso de la organización.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Tabla 1
Antecedentes

Título	Descripción	Aporte	Nivel	Autores	Fuente
“Diseño de un modelo de gestión por procesos: Carrera de administración de empresas-ESPAM MFL”	Su objetivo fue “diseñar un modelo de gestión por procesos para la carrera Administración de Empresas de la ESPAM MFL”, para el cual utilizaron una metodología mixta, con ello diseñan un “modelo de gestión por procesos busca la mejora administrativa y operativa”, en ello sus resultados formularon guías para todos los subprocesos y calcular su validez y vigor y que creen las decisiones idóneas en la carrera de “Administración de Empresas”.	Las herramientas y técnicas que se usaron este proyecto podrán ser usadas en el desarrollo del modelo de desarrollar.	Internacional	Márquez – Bravo, Y J., Valerazo – Beltrón, C. O., Palacios Zurita W. A.	Revista pedagógica e innovación, Vol 5. N° 1 pp 24 – 34. 2017

Título	Descripción	Aporte	Nivel	Autores	Fuente
“Diseño de la estructura organizacional basada en una gestión por procesos para la mejora de la productividad en la empresa SIMPLUS Latam”	Esta investigación tuvo la finalidad de “describir y analizar las situaciones actuales de la empresa Simplus Latam; el desarrollo de las actividades administrativas, comerciales y de soporte realizadas actualmente” este conto con el método descriptivo, el cual desarrollo el proceso de diseño para cada colaborador, Dicha proposición se cimienta en la preparación de esta propuesta, procura optimar la producción en cada uno de los métodos que ejecuta al presente la compañía, y así su producción general.	El proyecto presenta técnicas para el diseño del diagnóstico que puede resultar útil para el desarrollo de la presente investigación.	Internacional	Fernández – Pico, C. L.	Google Scholar, Universidad de Guayaquil – 2019
“Diseño de un modelo de estructura organizacional para pymes exportadoras del sector de confecciones de barranquilla, con enfoque asociativo”	De acuerdo al objetivo de esta investigación logran la “determinación de un modelo base de estructura organizacional con enfoque asociativo, que permita a las Pymes	Este proyecto puede aportar al área gestión por procesos y su metodología de desarrollo y aplicación en la organización.	Nacional	Barrios – Villa, C., Belén – López, M.	Google Scholar, Fundación Universidad del Norte - 2007

Titulo	Descripción	Aporte	Nivel	Autores	Fuente
<p>“Diseño de un modelo de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión para el cumplimiento de objetivos organizacionales de la</p>	<p>exportadoras de esta ciudad competir en un entorno globalizado y cambiante” para el cual manejan una metodología mixta, desarrollando una encuesta guiada por las primordiales “variables económicas” que deben tener presente las Pymes que exportan ropa, con ella señalan los resultados en el cual plantea un tipo de fundamento estructural de la empresa que sugieren para las Pymes que pretenden enviar de forma competitiva, soportado vigorosamente por el “concepto de Asociatividad”.</p> <p>Este trabajo tuvo como finalidad “diseñar modelo de gestión estratégico para la comercializadora dotActual SAS”. Donde proponen un método mixto en el que desarrollan instrumentos como</p>	<p>De este proyecto se puede extraer información para establecer el sistema de indicadores que puede ser aplicado en el</p>	<p>Nacional</p>	<p>Delgado – Ríos, H.</p>	<p>Google Scholar – Universidad Católica de Colombia</p>

Titulo	Descripción	Aporte	Nivel	Autores	Fuente
empresa Dotactual S.A.S”	<p>“DOFA, teoría de recursos y capacidades, PESTEL, diagnostico organizacional y CMI”. Con las aplicaciones anteriores oobtuvieron una serie de resultados los cuales señalan que su implementación se “desarrolló en Excel la propuesta de CMI para dotActual donde se desarrollaron indicadores y alertas de seguimiento”.</p>	<p>sistema de CAFETOL.</p>			
<p>“Implementación del modelo balaced scorecard (BSC) para la gestión estratégica de la Asociación Creemos en Ti”</p>	<p>Tuvo como fin “implementar el modelo Balanced Scorecard (BSC) como un sistema de gestión estratégica, mediante el análisis de las cuatro perspectivas que propone el modelo en la ONG Asociación Creemos en Ti, en la ciudad de Bogotá”. Para ello su método de análisis interno y externo mediante herramientas “DAFO y PESTEL” para instituir el estado actual a fin de establecer las estrategias,</p>	<p>Este proyecto permite identificar la utilidad de ciertos indicadores de gestión en su fase de implementación, que podrían resultar de uso para el sistema de CAFETOL.</p>	<p>Nacional</p>	<p>Calderón – Vargas, M. S.</p>	<p>Google Scholar, Universidad Católica de Colombia.</p>

Título	Descripción	Aporte	Nivel	Autores	Fuente
<p>“Diseño de un modelo de gestión por procesos enfocado a la mejora de los canales de comunicación en la empresa Digitex Colombia sede administrativa Bogotá, D.C”</p>	<p>procedentemente efectúan un plan de acción adaptado al software para la toma decisiones en tiempo real, alcanzando fortificar la estructura organizacional tornándola más concreta y eficaz.</p> <p>Esta indagación tuvo como objetivo “identificar la necesidad de estructurar un modelo de gestión por procesos enfocado a la mejora de los canales de comunicación en la organización”, para ello tuvo como metodología una orientación deductiva- descriptiva; Dicha gestión oriento los resultados señalan un esquema de mejora para la visión del contenido organizacional. Constituyendo valor en los procedimientos y consecuencias corporativas, en la colocación de la indagación de ciertas</p>	<p>Este proyecto aporta como guía la estructuración de las temáticas para la caracterización, la codificación de los procedimientos, los ejercicios para la ejecución, los papeles o funciones y entidades que tramitan la culminación y la “mejora continua” en la empresa.</p> <p>Este estudio servirá de guía para identificar las variables</p>	Nacional	Velásquez – Vargas, A. F.	Google Scholar, Universidad de Cundinamarca – 2017

Título	Descripción	Aporte	Nivel	Autores	Fuente
“Reestructuración organizacional Corporación Senderos de Esperanza”	<p>acciones que causen cambio de ideas, sapiencias, dictámenes y consigan optimar los procedimientos.</p> <p>Esta indagación se plantea un “modelo de estructura organizacional adecuado teniendo en cuenta el tamaño de gobierno corporativo de la organización”, para ello desarrollo una metodología mixta, contando con un cuestionario. Los resultados señalan conocimientos organizacionales en cuanto a su estructura, el esquema de mapa de procesos, el cual arrojo como resultado, la gran debilidad que existía en los procesos de apoyo, por la falta de gestión de recursos y procesos más, estos son: la gestión del marketing y</p>	<p>involucradas en el análisis de los factores internos y externos, y establecer las etapas a seguir en la elaboración del plan estratégico.</p> <p>La presente investigación permite apoyarnos con el diseño de instrumentos de investigación como: entrevista estructurada o encuesta. Este proyecto servirá de guía para determinar las acciones a seguir para la elaboración del plan estratégico y, las recomendaciones a tener en cuenta para el correcto funcionamiento</p>	Nacional	Oviedo – Roa, H. C.	Google Scholar, Biblioteca Pontificia Universidad Javeriana.

Título	Descripción	Aporte	Nivel	Autores	Fuente
“Diseño e implementación de un sistema organizacional administrativo para la CAFETOL de Norte de Santander – CORPOSOTRACENS, Ubicado en la ciudad de Cúcuta”	<p>la gestión del talento humano.</p> <p>El proyecto se realizó la estructura del sistema organizacional administrativo actual de CAFETOL., de Cúcuta. Se procedió a realizar un determino interno de la organización. Se consiguió igualar y documentar las funciones, procesos y ordenamientos que se generan en cada uno de los departamentos, por otra parte, se definió una estructura organizacional, que permitiera la elaboración de los manuales de funciones y programaciones de la organización. Se diseñó una propuesta de medición del sistema planteado a través de los indicadores de gestión para el análisis, por último, se realizó la implementación del sistema organizacional administrativo en CAFETOL.,</p>	De este proyecto se puede extraer información del modelo de gestión para ser aplicado en el sistema de CAFETOL.	Local	Castro – Becerra, I. F.	UFPS - 2019

Título	Descripción	Aporte	Nivel	Autores	Fuente
	estableciendo mejoras en la realización de los procesos internos de la organización, contribuyendo con la efectividad de los resultados esperados en la dinámica global de la entidad.				

2.2 Marco Contextual

2.2.1 Información de la Empresa.

Razón social. Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo - CAFETOL (ver anexo 1).

Representante Legal. Juan Antonio Granados Mendoza. Presidente de la Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo – CAFETOL.

NIT. 807.009.711-7

Dirección. Vereda Santa Ana Km 5, Toledo, Norte de Santander, Colombia.

Naturaleza. Asociación sin ánimo de lucro

E-mail. cafetoledocafetol@gmail.com

Logotipo. En la figura 1° se presenta la imagen representante de la empresa:

Figura 1
Logo CAFETOL



Fuente: Página web CAFETOL (2022).

Jornada laboral. En las instalaciones donde opera CAFETOL, su población labora de la siguiente manera, debido al manejo de turnos:

Tanto para el área de producción y administración de “lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m”.

2.2.2 Reseña Histórica. La “Asociación Productora y Comercializadora de café especial Toledo, CAFETOL” Ubicada en el kilómetro 5 vía Toledo, finca el Cafetero vereda Santa Ana, Toledo Norte de Santander, fue creada para el progreso de calidad de vida de los campesinos caficultores y asociados. La asociación está conformada por hombres y mujeres trabajadores de la región, esta asociación se dedica a la fabricación, adquisición, venta, procesamiento, distribución de café y prestación de bienes y servicios. Fue constituida el 23 de agosto de 2004 con otra razón social.

El día 23 de abril del año 2006 a las 5:30 de La tarde en las instalaciones de la planta tostadora en Toledo, se realizó una asamblea con el fin de cambiar o ratificar la razón social de la Asociación Comercializadora de Productos Agrícolas “ASCOTOL” y así mismo cambiar la junta directiva, en este día se aprobó una nueva razón social y nueva junta directiva de lo que ahora sería “Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo – CAFETOL”. El día 26 de abril de 2006, se hizo el cambio de razón social formalmente ante la cámara de comercio de Pamplona Norte de Santander y hasta el día de hoy se ha mantenido.

Sus fundadores y algunos integrantes de la junta directiva actual son: Juan Antonio Granados, Jesús Manuel Mora Caicedo, Omaira Cáceres Angarita, Hiler leal Tarazona, Claudia Belén Gonzales Bohórquez.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Cadena de Valor. De acuerdo al Profesor Michael Porter, el concepto cadena de valor es tomado como la “representación del modelo de procesos de una organización” (p. 23), es decir es referido a la cuantía de compradores que están preparados a sufragar para que una compañía los proporcione. Asimismo, este teórico dividió la organización en una sucesión de funciones o métodos discretos (diferentes pero relacionados), que le consienten a ella formar valía para los compradores. A la representación de dichos procesos la designó “cadena de valor” (Gómez Zhiminaicela & Redrován Reyes, 2014).

Este modelo permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final. Con fundamento en este axioma, se dice que una compañía tiene una preeminencia ante otra, cuando tiene la capacidad de acrecentar el nivel, bien sea disminuyendo los costes o acrecentando las ventas.

Cada sociedad es un vinculado de acciones que se rescatan para diseñar, originar, facturar a los clientes, otorgar y estribar a sus mercancías. Dichas diligencias logran ser simbolizadas por la “cadena de valor”; la cual extiende el valor total y radica en las actividades de valor las cuales son las distintas actividades que realiza una empresa, estas se dividen en 2 naturalezas, en primera instancia los procesos primarios/ procesos de sostén o estribo y el margen que es la discrepancia entre el importe total y, el coste agrupado de redimir las acciones de valor.

1. Actividades Primarias. Estas son las comprometidas en la generación material del bien, su comercialización y transmisión al cliente, así como el apoyo ulterior a la venta. Se fraccionan, en las 5 clases genéricamente como se aprecia en la figura 2.

Figura 2

Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter.



Fuente: Miñaca López, 2011

Logística interna. La primera gran actividad en la cadena de valor es la intralogística. Las empresas deben administrar y ejecutar cómo obtienen y almacena la materia prima para fabricar sus productos, así como, los medios para entregarlos. En cuanto más eficaz sea su organización de logística al interior, más valor creará en el primer paso (ver anexo 4).

Actividades operacionales. Las operaciones son el siguiente paso en la cadena de valor. Actividades que toman materias primas de la logística de entrada y crean productos. Por supuesto, cuanto más eficaces son las labores de operación de una compañía, más capital puede economizar y aumentar las ganancias.

Logística externa. Una vez que el producto está listo, el siguiente paso en la “cadena de valor” es la logística de entrega. Aquí es donde el producto sale del centro de fabricación y se envía a los mayoristas, distribuidores e incluso a los consumidores finales, según la empresa.

Marketing y ventas. Estos son la 4ta acción primordial en la “cadena de valor”; donde el control estricto de los costos de publicidad es parte fundamental de la venta.

Servicio. El servicio es la última actividad en la “cadena de valor”. Los servicios envuelven una extensa variedad de espacios, desde la comisión de cualquier disposición hasta la atención al cliente postventa. Tener un enérgico mecanismo de asistencia en la sucesión de abastecimiento brinda a los compradores el soporte y la intimidad que necesitan, lo que agrega valía al producto.

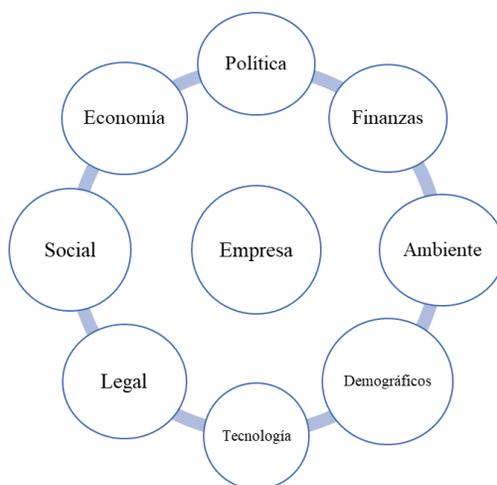
2. Actividades de Apoyo. En la “cadena de valor de Porter”, las acciones de sostén son aquellas que respaldan las acciones centrales y se estriban entre sí suministrando recursos, métodos, recurso humano y diversas ocupaciones en todo el mundo. Los espacios discontinuos reflejan el hecho de que la gestión del abastecimiento, la tecnología y los recursos humanos se puede vincular a ciertas actividades centrales, además de respaldar toda la cadena. La infraestructura no está conectada a ninguna operación importante, pero da soporte a toda la cadena. (Ver figura 2).

2.3.2 Análisis del Entorno Externo. Gallardo Hernández (2011) señala que el propósito del estudio externo radica en igualar en el ambiente de operaciones de la compañía, las

oportunidades y amenazas estratégicas; las cuales, en gran medida, externamente de la inspección de una empresa cualquiera, de ahí el vocablo externo. Un principio primordial de la dirección estratégica es que, las organizaciones deben manifestar tácticas que le permitan fructificar las “oportunidades” e impedir o reducir las consecuencias de las “amenazas”. Consiguientemente, para lograr el éxito resulta primordial declarar, estar alerta y evaluar las oportunidades y amenazas.

Comúnmente, una compañía debe monitorear las fuerzas clave de la estructura nacional e internacional (demográfica, económica, tecnológica, político-legal, sociocultural) que pueden influir en sus operaciones, organización y actores clave (clientes, competidores, canales de distribución), proveedor) afecta su competencia para obtener ganancias en el mercado, como se muestra en la figura 3.

Figura 3
Entorno externo



Fuente: Gallardo Hernández, 2011

Herrera Joan (2014) referencia a Robbins (2010), En cuanto al análisis externo, señala que este es un paso importante en cualquier proceso estratégico. Entre las herramientas

encontradas para la investigación ambiental se encuentran: análisis político, social, económico, ambiental, legal y tecnológico (análisis PEST), aspectos destacados de la industria, estudio anual de “las fuerzas de Porter” (incluyendo análisis de productos sustitutos, competidores potenciales, proveedores, clientes y competidores actuales de la industria y el negocio analizado, quienes determinan el nivel de competencia (competencia actual) y sus factores clave de éxito.

Fuerzas Macroambientales: Según (David, 2013) las fuerzas macroambientales de cualquier empresa son aquellas que intervienen en el sistema de marketing de modo significativo, son potencias que no pueden ser contraladas por los directivos de éstas. Están relacionadas, ya que un cambio de ellas ocasionaría cambios en uno o más de las otras. Otro factor frecuente, es que se tratan de fuerzas dinámicas, es decir están sujetas a cambios y a un compás progresivo.

Fuerzas Económicas: Para David (2013) El mercado requiere poder adquisitivo además de personas. Esta sección cubre los elementos que son de influencia en la capacidad comprable y los modelos de consumo de los clientes. Los países varían mucho en cuanto a ingresos y niveles de distribución, por lo que los especialistas en marketing deben observar detalladamente las propensiones y esquemas subyacentes en el consumo de los compradores, tanto a nivel mundial como dentro de los mercados.

Por otra parte, para Serna Gómez (2008) los factores económicos son aquellos correspondidos con la actuación económica, tanto a nivel nacional como internacional, se rigen por el índice de crecimiento, inflación, devaluación, entradas per cápita, incorporación disponible per cápita, PIB, conducta de la bolsa universal.

Fuerza Demográfica: Es el análisis de localidades humanas en requisitos de dimensión, establecimiento, tiempo, densidad, linaje, trabajo, sexo, y otras variables. La demografía es interesante para los estrategas puesto que, se relaciona con las personas y las personas son el mercado. La población mundial está creciendo rápidamente, las oportunidades se convierten en desafíos (David, 2013)

Fuerza Ambiental: Se refiere a los recursos naturales que se requieren como insumos para ser afectados por las prontitudes y operaciones de la estructura organizativa. Los problemas ambientales se han acentuado a un constante ritmo en muchas ciudades del orbe durante las últimas tres décadas. La propagación de contaminantes en el aire y agua ha alcanzado niveles comprometedores para todos (David, 2013).

Fuerza Tecnológica: Para David (2013) son las afecciones con el estado general del desarrollo y disponibilidad tecnológico en el ambiente, envolviendo los avances científicos. Este esclarecimiento contiene gran correspondencia con la propuesta por (Serna Gómez, 2008, p. 9), para Él los factores tecnológicos, son los concernidos al desarrollo de aparatos, instrumentos, materiales (hardware), así como los métodos (software).

Fuerza Política: David (2013) considera la fuerza política, como eventos que tienen lugar en el entorno político que influyen significativamente en las disposiciones que se toman internamente en la organización. Incluye leyes, agencias gubernamentales y grupos que influyen y restringen varias organizaciones e individuos en una sociedad determinada. Por su parte, para (Serna Gómez, 2008), los factores políticos son aquellos relacionados con el empleo o

movimiento del dominio: fichas gubernamentales a nivel mundial, originario, ministerial o específico (pactos mundiales, reglas, estatutos, instrumentos); detalles de los organismos representativos (asamblea, cámara, consejo, consejo de estado); otras agencias gubernamentales que puedan tener influencia sobre la compañía o un módulo estratégica de mercados.

Fuerza Cultural: Incluye las entidades y demás potencias que tienen influencia en los servicios primordiales, creencias, distinciones y comportamientos de una compañía. Las personas crecen en un contexto que da forma a sus dogmas y valores fundamentales e interioriza una cosmovisión que concreta sus vínculos con los demás. Las subsiguientes tipologías didácticas pueden influir al tomar decisiones: Conservar los valores culturales, cambiar los valores culturales suplentes, la opinión de las personas sobre sí mismas, la opinión de las personas sobre otras personas, la sentencia de las vidas sobre las compañías, el sentir de las almas sobre lo social y el informe de los individuos sobre la ambiente (Serna Gómez, 2008) Se refiere a los factores sociales y cree que influyen en los estilos de vida de las personas, incluidos los valores que sostienen (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).

2.3.3 Administración Estratégica. Según David (2013) define la dirección vital como el arte y la sapiencia de enunciar, efectuar y valorar disposiciones transversales que admitan a una compañía lograr sus objetivos. El procedimiento de gestión táctica consigna de un trío fases; las cuales parten de la formulación, ejecución y valoración de la destreza.

Donde la enunciación de la táctica implica desarrollar la misión de la compañía, reconocer las “oportunidades y amenazas” externamente en la empresa, identificar las “fortalezas y debilidades” de la organización, instituir metas a extenso término, desarrollar tácticas

disyuntivas y elegir destrezas específicas a seguir. Las decisiones estratégicas vinculan a una organización con bienes, compradores, recursos y tecnologías específicos durante un período de tiempo bastante largo. Las estrategias definen la ventaja competitiva a largo plazo.

Para ejecutar la táctica, la compañía debe instituir metas periódicos, desarrollar manejos, incentivar a los colaboradores y fijar capitales de tal modo que consientan la implementación de las pericias establecidas. La ejecución de la estrategia contiene el progreso de una cultura que respalde la estrategia, la generación de una organización eficaz, el cambio de las acciones de marketing, la premisa de presupuesto de costes, la realización y el uso de técnicas de TI y la alineación de los salarios de los colaboradores con la utilidad comercial de la organización.

La ejecución significa obligar a los empleados y gerentes a construir la estrategia en la práctica. Las tres actividades principales involucradas en la evaluación estratégica son: analizar factores internos y externos, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas. Por lo tanto, la gestión estratégica promueve comunicarse e interactuar entre administradores y colaboradores en todos los rangos jerárquicos y auxilia a que funcione como un competitivo equipo.

2.3.4 Planeación Estratégica. Según Chiavenato y Sapiro (2017), la “planeación estratégica” es el procedimiento a través del cual, los que deciden en una compañía consiguen, sentencian y estudian indagación oportuna, tanto dentro como fuera, con el propósito de valorar el contexto actual de la sociedad, así como, el nivel de capacidad con la intención de anteponerse y resolver sobre la dirección de la fundación hacia lo porvenir. Tiene los subsiguientes dispositivos primordiales:

Estrategas. Son los individuos o altos empleados de la orientación de la compañía (partes de la junta directora, “presidente o gerentes y vicepresidentes”) consistentes con la enunciación de propósitos y capacidades de la entidad la capacidad de la organización para decidir con respecto a sus operaciones presentes o futuras. La planificación estratégica es un proceso que lleva al pensamiento estratégico, a crear un “sistema de gestión” inspirado en la cultura estratégica, por lo tanto, un estratega requiere de un grado de comprensión, discernimiento, conocimiento general superior al promedio y excelente habilidad. análisis. Debe ser un excelente comunicador con dotes de liderazgo, y sobre todo alguien que siempre pueda lograr las metas de la compañía. Conjuntamente, debe poseer buenas relaciones interpersonales para poder movilizar a las vidas con las que labora en torno a los fines establecidas.

Direccionamiento Estratégico: Para progresar, ser rentable y mantenerse en el negocio, las compañías corresponden tener claridad de lo que desean, es decir, deben definir su dirección estratégica. La dirección estratégica está integrada con los principios, misión y visión de la empresa.

Principios Corporativos: El procedimiento de planeación táctica se prepara para precisar y concretar las políticas de la empresa, dichos compendios colectivos forman un vinculado de valores, dogmas y pautas que administran la existencia de una empresa, precisando facciones que son significativos para la compañía y que deben ser participados con todos. Como tales, forman la regla de la vida agrupada y el sustentáculo de la cultura organizacional.

Visión Corporativa: Este es un vinculado de opiniones corrientes, cualesquiera ideas indeterminadas, que proporcionan un recuadro de lo que es la compañía y lo que quiere ser más adelante. La visión no se expresa en números, la determina la alta dirección de la empresa; Debe ser generalizado e inspirador, conocido por todos y administrado de manera uniforme en torno a él, lo que requiere que los líderes lo definan y lo implementen por completo.

Misión Corporativa: En las empresas poseen substancialmente los mismos motivos de coexistencia: subsistir, desarrollarse, brindar una asistencia o bien, obtener ganancias. Esto significa que definen claramente el propósito de la organización, conocido como la misión. Definir claramente la misión y comunicarla a las partes de la empresa, es el primer paso que debe dar la alta gerencia de una compañía si quiere enseñar el procedimiento de exclusividad. Las sociedades deben discernir el contenido y la dirección de su misión, con los principios clave y los principios que los guían claramente definidos. La misión describe cómo la organización pretende lograrla, sustenta su razón de ser y describe las prelaaciones y la orientación de las operaciones de la empresa, identifica los compradores a los que se administra, los consumidores a los que pretende servir y los bienes que quiere conceder. De igual manera, identifica el aporte de los disímiles actores al beneficio de los principales objetivos de la compañía y así define su enfoque empresarial.

Diagnóstico estratégico: La dirección estratégica servirá como punto de partida para estudiar el escenario actual dentro de la compañía, tanto dentro como fuera de la empresa. Para ello, es necesario recibir y procesar información sobre el entorno para identificar oportunidades y amenazas dentro del mismo, así como sobre las condiciones internas de la organización,

fortalezas y debilidades, para analizar. El estudio de “oportunidades y amenazas” debe incluir un análisis FODA. Esto accederá a la distribución identificar tácticas para explotar sus “fortalezas”, analizar y advertir el impacto de las “debilidades”, anticipar y organizarse para las “oportunidades” y advertir el impacto de las “amenazas”. Así, los diagnósticos estratégicos incluyen una auditoría del entorno, la competencia, la cultura corporativa y las fortalezas y debilidades internas.

Opciones Estratégicas: Luego de establecer la dirección estratégica de la compañía, brindando un análisis importante y un estudio FODA, es necesario considerar las expectativas que la sociedad debe anticipar, tanto las “oportunidades” como las “amenazas”, así como las “fortalezas y debilidades”. Con base en el análisis FODA y de vulnerabilidades, la compañía debe determinar sus resultantes de conducta expectante en los compradores, examinar el proceder del portafolio de géneros, precisar los objetivos integrales de la sociedad, definir la estrategia de la compañía global y desenvolver estrategias para conseguir su misión de manera efectiva y eficientemente.

Redacción estratégica: Las opciones estratégicas deben traducirse en planes de acción concretos que identifiquen a los responsables. Para ello, es importante alinear cada proyecto estratégico en el tiempo, precisar los objetivos y tácticas de cada área práctica dentro de estos planes y desarrollar planes de acción específicos.

Indicadores de Gestión: El ejercicio organizacional debe ser comprobado y verificado. Finalmente, sobre la base de objetivos estratégicos, planes de acción y presupuestos, se

identificarán indicadores que medirán la eficacia de la organización. Esta medición se realizará periódicamente para retroalimentar ocasionalmente el proceso de planificación estratégica de manera que se puedan realizar los arreglos o reformas que el escenario pretenda. La formalización de este procedimiento de medición y evaluación periódica institucionalizará la audiencia táctica, que es un elemento esencial para crear y fortalecer una cultura estratégica.

Estrategias: Según (David, 2013) son un conducto para conseguir los objetivos a largo plazo. Ciertas tácticas serían la distracción territorial, la variación, a la ganancia, el progreso en bienes, el discernimiento del mercado, el apocamiento, la desinversión, el pago y, las compañías en peligro simultáneo. Por otra parte, Serna Gómez (2008) apunta que las estrategias son ejercicios que corresponden efectuarse para conservar y soportar el provecho de los objetivos de la empresa y en cada puesto de trabajo y hacer contexto las secuelas esperadas para precisar los planes estratégicos. De acuerdo con las definiciones anteriores deducen que las estrategias son labores que permiten obtener las metas propuestas y, precisar los planes estratégicos.

2.3.4.1 Tipos de Estrategias. Según David (2013) las estrategias se clasifican en:

2.3.4.1.1 Estrategias de Integración Vertical.

Integración directa: Mayor control sobre el distribuidor o minorista. La franquicia es una forma eficaz de utilizar la integración directa. El negocio se puede expandir rápidamente a través de franquicias, mientras que los costes y las proporciones se comparten entre varios individuos.

Integración hacia atrás: Tanto los que fabrican como los minoristas, adquieren los materiales directos que precisan de los proveedores. La unificación hacia abajo es una táctica para obtener la inspección de los vendedores de una compañía o ganar ventaja. Esta estrategia puede ser muy útil cuando los vendedores actuales de una sociedad no son honestos, son dispendiosos o no compensan las insuficiencias de la empresa.

Integración Horizontal: Se refiere a la estrategia de una empresa para ganar ventaja o aumentar la participación de mercado de sus competidores. Una de las predisposiciones más notables en la gestión estratégica actual, es el empleo creciente de la “integración horizontal” como táctica de desarrollo. Las fundiciones, ventajas y adquisiciones de competidores aumentan las finanzas de gran nivel y optimizan la cesión de capitales y la competencia. Un modo enérgico de emplear la unificación hacia delante reside en conceder “franquicias”. Los mercados se pueden propagar presurosamente a través de las “franquicias”, sobre los costes y las conformidades se promedian entre muchos individuos.

2.3.4.1.2 Estrategias Intensivas.

Penetración de mercado: destinada a aumentar la participación de mercado en relación con los productos y servicios disponibles en el mercado existente mediante ascendentes atrevimientos de comercialización, esta táctica a menudo se usa sola o en composición con otras estrategias. La agudeza incluye aumentar el número de vendedores, aumentar la inversión publicitaria, ofrecer promociones adicionales a través de artículos o aumentar las actividades promocionales.

Desarrollo de mercado: El desarrollo de mercado implica la introducción de productos y servicios existentes en estas áreas geográficas. El entorno de perfeccionamiento del mercado

universal es cada vez más propicio, muchas manufacturas se enfrentarán a grandes dificultades para mantener ventajas competitivas; conquistan a otros.

Desarrollo de productos: Una estrategia de desarrollo de productos que tiene como objetivo aumentar las ventas modificando o mejorando un producto o servicio. Por regla general, el desarrollo de productos requiere importantes inversiones en investigación y desarrollo.

2.3.4.1.3 Estrategias de Diversificación.

Diversificación concéntrica: Precisada para agregar bienes o servicios nuevos, empero, coherentes se llama transformación concentrada.

Diversificación horizontal: Aditamento de nuevos bienes o servicios, no concernientes con los consumidores existentes, se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la estrategia de diversificación corporativa porque la compañía necesita conocer bien a sus clientes existentes.

Diversificación corporativa: añadidura de nuevos productos o servicios no relacionados se conoce como diversificación corporativa. Algunas empresas se están diversificando en corporaciones, en parte en función de las ganancias que esperan obtener de la liquidación de empresas que han adquirido y vendido gradualmente afiliadas.

2.3.4.1.4 Estrategias Defensivas.

La empresa de riesgo compartido (Joint Venture): Conjunto de estrategias muy común que sucede cuando 2 o más proveedores constituyen una sociedad transitoria o una corporación para aprovechar una oportunidad. Esta estrategia puede verse como defensa porque

la sociedad no está involucrada sola en el plan, generalmente 2 o más sociedades favorecedoras forman una compañía autónoma, sino acciones de una nueva organización.

Reducción: Sucede cuando una compañía se reúne y recorta costos y activos para revertir la disminución de ventas y ganancias. La reducción de personal, a veces denominada estrategia de reorganización o recuperación, tiene como objetivo fortalecer la identidad central de una organización. Durante una recesión económica, los estrategas operan con limitados recursos y están bajo la presión de los accionistas, los colaboradores y los medios de comunicación. La reducción puede simbolizar vender productos y edificaciones para recaudar el dinero necesario, eliminar líneas de producción, cerrar actividades comerciales secundarias, obstruir manufacturas antiguas, computarizar procedimientos, despedir trabajadores y establecer sistemas de control de costos.

Liquidación: La venta de algunos activos de la compañía por un precio palpable se conoce como cancelación. El desembolso significa admitir la derrota, por lo que esta puede ser una táctica apasionadamente dificultosa, pero en algunos casos es preferible cerrar que prolongar desaprovechando magnas cantidades de capital.

Combinación: Muchas organizaciones usan una combinación de dos o más estrategias simultáneamente, pero combinar estrategias puede ser extremadamente arriesgado si se traslada excesivamente lejano. Ninguna compañía puede exponerse a emplear todas las tácticas que pueden beneficiar al negocio. Hay que tomar decisiones muy difíciles, hay que priorizar. Las organizaciones, como las personas, tienen capitales restringidos. Tanto las compañías como las personas deben preferir destrezas disyuntivas e impedir endeudarse demasiado.

2.3.5 Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio – POAM. Según Serna Gómez (2008) el “Perfil De Oportunidades Y Amenazas En El Medio-POAM” es la sistemática que admite equilibrar y estimar las oportunidades y amenazas viables de una compañía. Obedeciendo el impacto e jerarquía, los estrategas, pueden establecer si un elemento dado en el medio compone una oportunidad o una amenaza. El ejemplo de esta matriz se muestra en la siguiente figura 4:

Figura 4
Matriz de POAM- oportunidades y amenazas en el medio

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)							Impacto		
Empresa	Grado			Grado					
Factores/Calificación	Oportunidad			Amenaza			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
Tecnológicos	<input checked="" type="checkbox"/>								
Económicos	<input checked="" type="checkbox"/>								
Políticos	<input checked="" type="checkbox"/>								
Geográficos	<input checked="" type="checkbox"/>								
Sociales	<input checked="" type="checkbox"/>								
Otros	<input checked="" type="checkbox"/>								

Fuente: Serna Gómez, (2008)

Presenta una metodología para la elaboración del POAM:

- Adquiera información sobre cada factor esencial de análisis
- Equilibre amenazas y oportunidades, desde su realizado estudio
- Aglomere las “oportunidades y amenazas” en elementos como: “Políticos, tecnológicos, sociales, económicos, geográficos y competitivos”.
- Distinga dando prioridad a las oportunidades y amenazas en la escala: “Alta, Media y Baja”.
- Celebre el impacto del éxito organizacional.
- Demuestre la matriz identificando las amenazas y oportunidades según su impacto

2.3.6 Matriz Perfil de Capacidad Interna de la Organización – PCI. Para Leal Sierra (2018) el “Perfil De Capacidad Interna-PCI” es un medio para valorar las “fortalezas y debilidades” de la sociedad en analogía con las “oportunidades y amenazas” que le presente el medio externo. Es una forma de efectuar el diagnóstico estratégico organizacional involucrando en él todos los factores que perturben su ejercicio colectivo. El PCI inspecciona 5 categorías, a saber, como lo son las Capacidades tanto directivo, competitivo, financiero, tecnológico y del recurso humano como se puede observar en la figura 5:

Figura 5
Matriz Perfil de Capacidad Interna - PCI

Perfil de Capacidad Interna - PCI									
Empresa	Grado			Grado			Impacto		
	Debilidades			Fortalezas					
Factores/Calificación	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Directiva	<input checked="" type="checkbox"/>								
2. Competitiva	<input checked="" type="checkbox"/>								
3. Financiera	<input checked="" type="checkbox"/>								
4. Tecnológica	<input checked="" type="checkbox"/>								
5. Talento Humano	<input checked="" type="checkbox"/>								
6. Otros	<input checked="" type="checkbox"/>								

Fuente: (Serna Gómez, 2008, p. 9)

Por otro lado, Serna Gómez (2008) presento una sistemática para la producción del PCI:

- Disponer información sobre todas las capacidades a analizar.
- Integrar el grupo estratégico
- Identificar con el estudio realizado las “fortalezas y debilidades”
- Agrupar por competencias de dirección, técnico o tecnológico, de recurso humano, financiera y competitiva
- Apreciar las fortalezas o debilidad por escalas “Alta, Media o Baja”.
- Ponderar el impacto de la “fortaleza y debilidad” en el triunfo presente de la empresa.

- Descifre la matriz asemejando sus “fortalezas y debilidades” conforme con el impacto.

2.3.7 Matriz de Vulnerabilidad. Rodríguez Guevara (2011) demuestra que en esta matriz interrelaciona los elementos que afectan categóricamente las operaciones de la organización a nivel intrínseco y externamente, es decir, vulnerabilidades y amenazas proporcionalmente. Se compararon las condiciones para cada factor y se tomaron en cuenta los puntos que se calcularon en la matriz de impacto. Compara cómo un factor interno que es inherentemente débil puede verse afectado por una amenaza externa. Este planteamiento se demuestra en el formato de la siguiente figura 6:

Figura 6

Matriz de vulnerabilidad

Matriz de Vulnerabilidad						
Amenazas/ 						Total
Debilidades	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	
Total						

Fuente: Rodríguez Guevara (2011)

2.3.8 Matriz de Aprovechabilidad. Hernández Rivero (2018) mencionó que la matriz de utilidad basa en comparar los efectos positivos externos “oportunidades” e internas “fortalezas” para cuantificar los factores que reciben más atención al momento de definir una estrategia, para que los recursos no se malgasten intentando aprovechar las oportunidades de dependencia| en alguna

condición interna que la organización no tiene, o, contrariamente, frecuentando de mantener fortalezas que contribuyen exiguamente a las importantes oportunidades. Su conformación es similar a la matriz de vulnerabilidades, pero se contradicen en que las oportunidades se comparan con las “fortalezas” en lugar de las “amenazas y las debilidades”.

2.3.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE. Según Murillo Silva (2010) Es una herramienta de diagnóstico que básicamente nos ayuda a saber y valorar los semblantes externos que pueden afectar el desarrollo de una empresa. Asimismo, este autor señala que además La matriz es también una herramienta de diagnóstico diseñada para evaluar la información interna de nuestra empresa. Además, realiza varias funciones como:

Resumir y analizar la diversa información que nos rodea: economía, derecho, política, gobierno, demografía, medioambiente, cultura, tecnología y competencia. Esto facilita la creación de estrategias para capturar oportunidades y mitigar amenazas.

Identificar a través de la auditoría al interior de la empresa las “amenazas y oportunidades” que puedan conmovier claramente la orientación, distribución, inspección y organización de la compañía.

Desarrollar tácticas basadas en la recapitulación y evaluación de “oportunidades y amenazas” relacionadas con las primordiales actividades de la compañía.

Crear alianzas con estrategias que hagan trabajo de campo para aligerar el procedimiento y así reducir las inversiones, teniendo en cuenta que el trabajo de campo interno puede ser costoso y, en ocasiones, demorar más de lo planeado.

Resaltar y registrar información importante para proporcionar una referencia o un lugar de inicio para el estudio.

2.3.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Este instrumento permite percibir, presagiar y vislumbrar el medio en el que se llevan a cabo nuestros negocios u operaciones. Además, te permite identificar áreas de acción para acrecentar las probabilidades de triunfo. El intento de detectar “oportunidades y amenazas” es aprovechar y someter los riesgos asociados a las amenazas. En otras palabras, conocer el entorno en el que se encuentre, aumenta la probabilidad de alcanzar metas y tener éxito en los negocios.

Es decir, esta síntesis estratégica reduce y valora las debilidades y fortalezas más significativas de los espacios eficaces y facilita una base para equiparar y valorar las relaciones entre dichas áreas. El desarrollo de la matriz EFI requiere cierta cantidad de intuición, lo que no permite entenderla como una técnica suprema basada en su forma indiscutible. Es más significativo tener una comprensión clara de los factores detrás de los números.

De modo análogo a la matriz EFE y el perfil competitivo, una matriz EFI se desarrolla los siguientes pasos:

Lista de los factores clave internos de 10 a 20 fortalezas y debilidades.

Ponderación de cada factor desde 0 sin importancia hasta 1.0 muy importante.

Clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante

Multiplicar la aprobación de cada elemento por su codificación para establecer una calificación cuidadosa para cada variable.

Suma de las apreciaciones contenidas para cada variable con el propósito de establecer la calificación cuidadosa total de la formación.

Independientemente de cuántos elementos se contengan en la matriz EFI, la ponderación total puede oscilar entre 1,0 y 4,0, con una puntuación media de 2,5. Una puntuación ponderada acumulada significativamente inferior a 2,5 es característica de compañías con fuertes

debilidades internas, mientras que una puntuación significativamente superior a 2,5 indica una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, la matriz EFI debe contener entre 10 y 20 elementos clave. La cuantía de elementos no afecta el rango general de los resultados ponderados porque la suma de los factores ponderados siempre es 1.0.

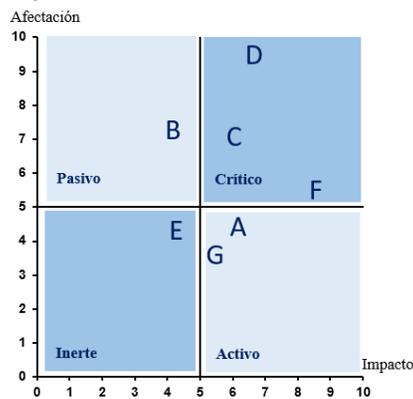
2.3.11 Matriz de Análisis Sistémico (de Influencia). (Gallardo Hernández, 2011) Describe el método para desarrollar esto, el primer paso es deshabilitar las declaraciones para aislar solo el elemento, no para diagnosticarlo. En base a este puntaje, se crea una matriz para evaluar la competencia de cada componente para influir en los otros factores. Gracias a este ejercicio, la primera imagen panorámica estática obtenida del análisis interno es ahora una imagen dinámica. En el análisis de impacto, siempre comenzamos con la actual situación, no con una futura situación, deseada o imaginada. El tema de la influencia directa queda al criterio de cada uno, lo que en varios contextos no forma discordia, pero en otras sí. Esto condujo a un proceso de altercado procurando evaluación más precisa del modelo del sistema, en el caso de la matriz de influencia, se toma como componente en sí mismo, el cual no se indagará. De dicha manera se terminan todas las vinculaciones hasta perfeccionar la matriz de influencia que se expone en la figura 7:

Figura 7*Matriz de influencia o análisis sistémico*

Influencia de/sobre:	Factor XX							
	A	B	C	D	E	F	G	SA
Factor XX A		Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	$\sum \text{valor}$
Factor XX B	Valor		Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	$\sum \text{valor}$
Factor XX C	Valor	Valor		Valor	Valor	Valor	Valor	$\sum \text{valor}$
Factor XX D	Valor	Valor	Valor		Valor	Valor	Valor	$\sum \text{valor}$
Factor XX E	Valor	Valor	Valor	Valor		Valor	Valor	$\sum \text{valor}$
Factor XX F	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor		Valor	$\sum \text{valor}$
Factor XX G	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor		$\sum \text{valor}$
SP	$\sum \text{valor}$							
SA*SP	Valor							

Fuente: Gallardo Hernández (2011).

La suma activa y la adición indiferente de cada elemento en la matriz de influencia crean un “sistema de coordenadas” en el que a cada elemento se le asigna una posición. El eje x se usa para la suma activa y el eje y para la suma pasiva. Ambos ejes tienen las mismas dimensiones, definiendo sus respectivos cuadrantes. Estos cuadrantes nos ayudan a desglosar el conjunto de factores a los que afectan ya los que afectan otros. En la figura 8, se aprecian los cuadrantes de “Activo (Alto impacto, baja afectación), Pasivo (Bajo impacto, alta afectación), Crítico (Alto impacto, alta afectación) e Inerte (Bajo impacto, baja afectación)”

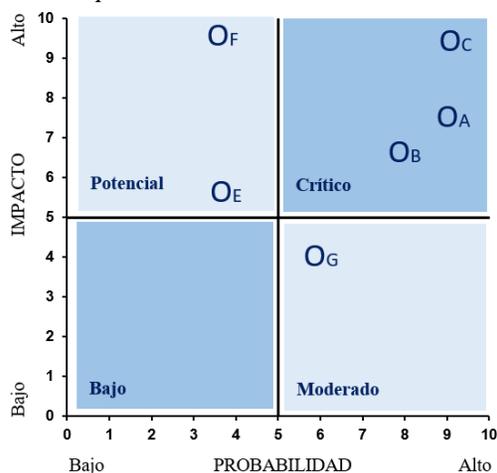
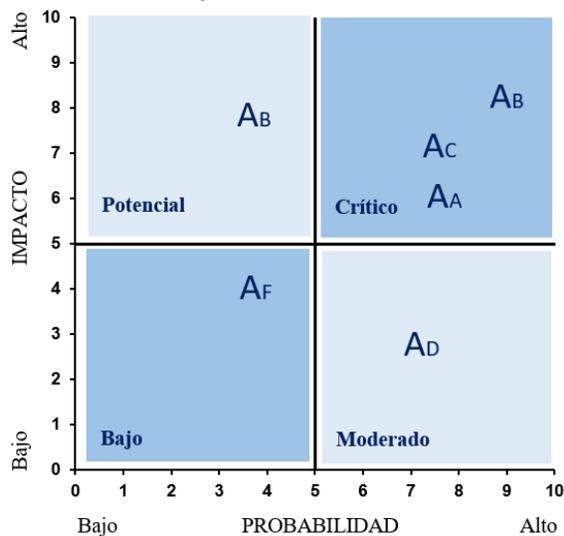
Figura 8*Esquema axial generado por la matriz de análisis sistémico***Fuente:** Gallardo Hernández (2011).

Cuadrante activo: Al cambiar estos elementos directamente o con la ayuda de otros, puede obtener una puntuación de rendimiento más alta. Cuando se trata de diseño, la cuantía de iniciativas utilizables es siempre un componente muy positivo.

Cuadrante crítico: La modificación de estos elementos puede tener consecuencias graves, pero también puede tener efectos no deseados en la cantidad de elementos en el cuadrante mismo y en los factores del otro factor. Se debe prestar especial atención antes de iniciar acciones para interferir con el sistema.

Cuadrante pasivo: Aquí es donde necesitas controlar el comportamiento de diferentes subprocesos. Interferir con elementos en este cuadrante tomará mucho tiempo para afectar todo el sistema. Finalmente, si es necesario elegir un pequeño número de factores, estos deben ser primero los factores del cuadrante fustigador, segundo los factores del cuadrante positivo y supremamente, los factores del cuadrante positivo elemento del cuadrante pasivo.

2.3.12 Matriz de Impacto – Probabilidad. Mora (2016) enseña que la intención de igualar y valorar las “oportunidades y amenazas” con la finalidad de recalcar aquellas que lograrían conmover de modo significativo a la empresa. Implica tener en cuenta cada oportunidad y amenaza, valorándolas tanto en términos de impacto como de posibilidad; puede usar cualquier escala basada en criterios numéricos. El impacto y la probabilidad personificarán los ejes en la gráfica impacto-probabilidad, de modo que logren estimar las “oportunidades y amenazas” que se consideren en primer lugar, como se muestra en la figura 9 y 10.

Figura 9*Diagrama Impacto - Probabilidad de Oportunidades**Fuente:* (Gallardo Hernández, 2011)**Figura 10***Diagrama Impacto - Probabilidad de Amenazas**Fuente:* (Gallardo Hernández, 2011)

Cuadrante Crítico: deben ser consideradas las oportunidades y amenazas, debido que, la posibilidad de ocurrencia es inevitable y el impacto en la empresa es alto.

Cuadrante Potencial: Si bien el impacto puede ser alto, la probabilidad de que suceda es baja. Conviene tomarse como secundarias y serias, debido que, las condiciones ambientales

pueden cambiar en cualquier momento, lo que hace que estas oportunidades o amenazas sean factores importantes.

Cuadrante Moderado: Estos deben considerarse terceros porque la probabilidad de ocurrencia es alta pero el impacto en la empresa es bajo. Sin embargo, no se puede retirar que las condiciones ambientales favorezcan que las “oportunidades” de bajo impacto o las amenazas se conviertan en factores importantes.

Cuadrante Inferior: Este será el último cuadrante, sin embargo, tenga en cuenta que la naturaleza del mercado dificulta la predicción cuando se observa con regularidad.

2.3.13 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Según David (2013) la “Matriz de Perfil Competitivo-MPC” asemeja a los primordiales finalistas de la empresa y sus “fortalezas y debilidades” en analogía con la posición táctica de la organización elegida. En duales asuntos (MPC y EFE), el peso y la suma de las calificaciones contenidas tienen el mismo valor. No obstante, los elementos clave de éxito de CPM contienen desafíos tanto internos como externos; por lo tanto, las evaluaciones se describen a “fortalezas y debilidades”, donde “4 = gran fortaleza, 3 = leve fortaleza, 2 = leve debilidad y 1 = gran debilidad”. A disconformidad de lo que sucede en la matriz EFE, el MPC no agrupa los elementos fustigadores de éxito en “oportunidades y amenazas”. En MPC, las calificaciones y el desempeño general ponderado de las empresas competidoras se pueden comparar con la empresa de la muestra. Este punto de referencia proporciona información estratégica interna importante. No se asignan calificaciones iguales a las empresas incluidas en el análisis MCP.

2.3.14 Matriz FODA. Según Talancon Ponche (2007) FODA son las siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, cuyo estudio auxilio a establecer si la empresa está habilitada para rescatar en su partido. Cuanto más competitiva es una empresa en comparación con sus competidores, más probable es que tenga éxito. Este simple concepto de competencia tiene implicaciones importantes para el desarrollo de estrategias efectivas. El estudio FODA está trazado para ayudar a los tácticos a hallar la mejor mezcla entre las propensiones, “oportunidades y amenazas” externamente con las “oportunidades, fortalezas y debilidades” intrínsecas de la compañía. Este análisis permitirá que las estrategias formales de la organización aprovechen las fortalezas, prevengan el impacto de las debilidades, aprovechen las oportunidades a lo largo del tiempo y predigan el impacto de las amenazas. De acuerdo a estas teorías los tipos de estrategias son las siguientes:

Estrategia FO: Utilizan la fortaleza interna para fructificar las oportunidades externas. Todos los estrategias los cuales puedan usar fuerzas internas para fructificar las tendencias y los cambios externos. Frecuentemente, las compañías usan estrategias DO, FA o DA para colocarse en una perspectiva en la que logren usar habilidades FO. Cuando una empresa se enfrenta a amenazas graves, intente evitarlas centrándose en las oportunidades.

Estrategia DO: busca prevalecer las debilidades internas fructificando las oportunidades externas, a veces concurren oportunidades externas significativas, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden aprovechar estas oportunidades.

Estrategia FA: Utilizar las fortalezas de una empresa para evitar o mitigar amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre enfrente amenazas del entorno externo.

Estrategias DA: Son cualidades defensivas para reducir las debilidades internas y evitar amenazas externas. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y vulnerabilidades internas puede caer en una posición muy precaria. De hecho, esta empresa puede tener que luchar para sobrevivir, fusionarse, atrincherarse, declararse en quiebra o liquidarse.

2.3.15 Matriz de McKinsey – GE. Tsakalerou (2015) denomina que es un modelo atrayente para los gestores que procuran optimizar sus decisiones, fundamentalmente en lo que respecta a desarrollar las inversiones en el portafolio de una sociedad. El rápido incremento de las empresas con múltiples sucursales ha creado obstáculos nuevos que descollar, como la insuficiencia de establecer nuevos recursos. Es en dicho contexto que entran en juego las herramientas para hacer frente al alto nivel de complejidad de las empresas.

La Matriz GE está ordenada como una representación con 9 cuadrantes y 2 ejes: Atractivo de la industria y unidad de negocio o fortaleza del producto. Este modelo se basa en la matriz BCG existente, que identifica y confronta desemejantes mecanismos en ocupación del eje de crecimiento y el cupo de compradores relativos.

En la matriz GE Mckinsey, el gráfico examina el desempeño de la sociedad en el mercado y la competitividad de cada dispositivo de negocio. Cada tipo de prontitud se cataloga según su nivel de competencia y eficiencia, que puede ser “alto, medio o bajo”, además de estar priorizado por colores amarillo, verde y rojo mostrado en la figura 11. Con base en esta información, la sociedad puede determinar una de las subsiguientes labores para archivar las inversiones:

- **Prioridad:** Los elementos ubicados en la región superior (atractivo y fuerza) del gráfico deben tener la prioridad más alta porque son los más responsables del rendimiento y el desarrollo.
- **Seguridad y Crecimiento:** Los artículos marcados en verde, son seguros si se evalúan diligentemente y con ajustes menores a la prioridad.
- **Selectivo o cauteloso:** Los elementos marcados con rayas amarillas son más riesgosos y requieren más investigación.
- **Recolección limitada o expansión:** La barra naranja en el gráfico muestra las posiciones que deben recibir la inversión mínima para ser retiradas.
- **Peligro:** Los elementos de baja atracción y baja potencia están marcados con un punto rojo. Dado que no se prevé ninguna mejora, debe interrumpirse su uso.

Figura 11
Matriz de McKinsey- Cuadrantes

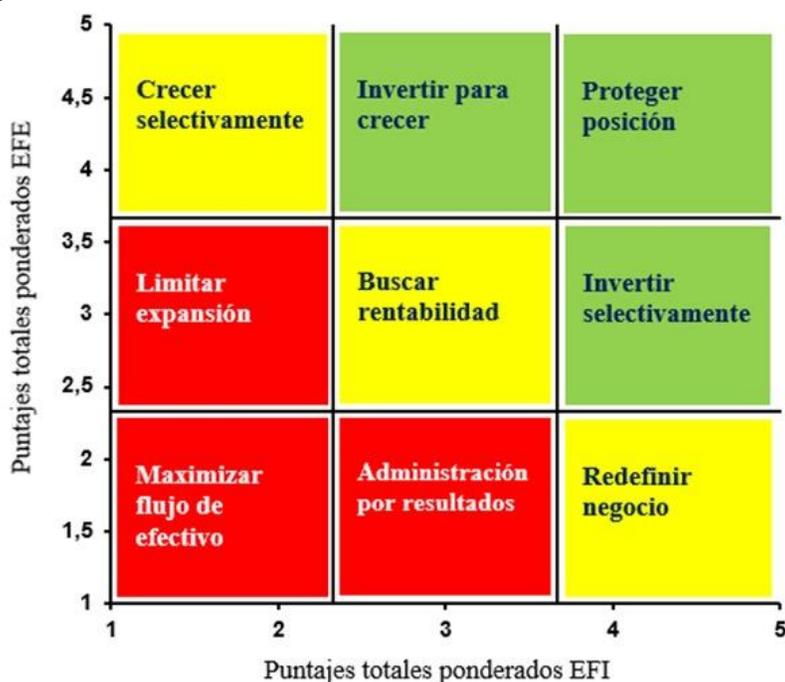


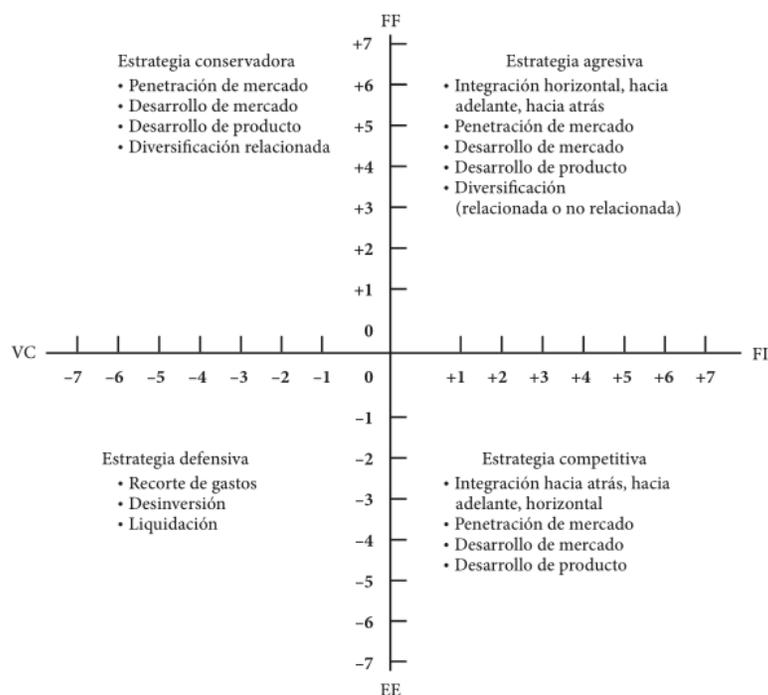
Tabla 2*Matriz de McKinsey - GE*

Crecer selectivamente	Invertir para crecer	Proteger posición
<ul style="list-style-type: none"> • Concentrarse en algunas fortalezas. • Indagar modos para prevalecer las debilidades • Redefinir indicadores limitantes del crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • “Reto para el liderazgo” • “Reforzar áreas vulnerables” • “Invertir selectivamente basado en fortalezas” 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir para desarrollarse a la tasa máxima • Concretar esfuerzos por conservar las fortalezas
Limitar expansión	Buscar rentabilidad	Invertir selectivamente
<ul style="list-style-type: none"> • Procurar formas de extensión sin peligros. • Minimizar inversiones • Racionalizar operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger los programas existentes • “Concentrar inversiones donde la rentabilidad sea mejor” • “Invertir en las oportunidades de bajo riesgo” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Invertir únicamente en fragmentos más atractivos” • “Resaltar en la rentabilidad basada en productividad” • “Invertir estar a la mira de los datos según la competitividad”
Extender flujo de efectivo	Dirección por resultados	Redefinir la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Transferir extendiendo el flujo de efectivo • Recortar gastos fijos • Obviar inversiones de momento 	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger enfoque en los fragmentos más rentables • Actualizar productos • Minimizar inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los lucros • Centralizar segmentos atractivos • Defender los segmentos

2.3.16 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). Para Salazar (2009)

esta “es otra poderosa herramienta para la planeación estratégica de cuatro cuadrantes que enseña cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada como agresivas, moderadas, defensivas o competitivas” (p. 35). Los ejes de la matriz PEYEA figuran 2 dimensiones internas la FF o fuerza financiera y la VC o ventaja competitiva y 2 dimensiones externas como la persistencia del entorno o EE y la FI o fuerza de la industria. Posiblemente dichos cuadrantes compongan los determinantes más significativos del enfoque indispensable de una organización. Se expone en la figura 12 a continuación:

Figura 12
Matriz PEYEA



Fuente: (David, 2013)

La matriz PEYEA en sus dimensiones presentadas en los ejes cada una consta de diversas variables según el tipo de organización. Los factores contenidos en las matrices EFE y EFI también deben tenerse en cuenta al desarrollar la matriz PEYEA. A menudo se incluyen otras variables, como el rendimiento total de la liquidez, la inversión, dinero de inversión, apalancamiento, y flujo de efectivo, que se discurren puntos definitivos de la solidez financiera. Al igual que la matriz DAFO, esta debe adaptarse a la empresa que se está estudiando y, cuando sea posible, basarse en información objetiva.

Dentro de la misma existen los vectores direccionales los cuales están confederados a cada perfil proponen el tipo de estrategias que corresponderían efectuarse; como de forma agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando estos se ubican en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, simboliza que la compañía está en condiciones excelentes para

utilizar sus fortalezas internas con los siguientes fines rendir oportunidades externas, prevalecer debilidades internas y evadir amenazas externas. Consiguientemente, dependiendo del contexto podrían ser factibles penetración, integración horizontal, diversificación, entre otras.

Cuando se trata del vector direccional en el cuadrante conservador, indica utilidad de acoplar a las capacidades primordiales y no adjudicarse grandes riesgos. Entre las tácticas moderadas frecuentemente se hallan direccionadas al mercado es decir su penetración, desarrollo de bienes y multiplicidad concernida. Cuando el vector direccional se muestra en cuadrante defensivo, la compañía debe orientar sus acciones al rehacer de debilidades internas y obviar las amenazas externas. Comprendiendo en ello corte de gastos, liquidación, desinversión y diversificación relacionada. Por último, cuando se halla en el cuadrante competitivo, está mostrando la ejecución de estrategias como competidor.

2.3.17 Análisis de Vulnerabilidad. Para Serna Gómez (2008) las técnicas de Análisis de Vulnerabilidad es el procedimiento de identificar en los sistemas que tiene vulnerabilidades conocidas de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como fundamento de la enunciación de tácticas. Comparativamente ocasionalmente este análisis puede inclinar alguna una u otra orientación empresarial, lo cual conseguiría perturbar el proceso de enunciación estratégico. El teórico Allan Rowe refiere el estudio de debilidad como un procedimiento compuesto por las subsiguientes etapas:

Tipificación de puntuales: Entiéndase por puntual un elemento de soporte del cual depende la empresa para subsistir; es decir puntualizar los factores de soporte. Por ejemplo, situación en el mercado, recursos humanos, competencia, producción, finanzas, cultura, entre otros.

Traducción de puntuales en amenazas: Es decir los efectos de los puntuales identificados en el primer paso, lo que permite a los diligentes destacar el impacto potencial de dichas amenazas.

Evaluación de las consecuencias: precedentemente analizar diligentemente las consecuencias sobre las ocurrencias de las amenazas señaladas.

Valorar el impacto. Calculadas las derivaciones de cada puntual, se deben estimar y calificar la dimensión del impacto. Esto puede hacer en una escala de 0 ausencia de impacto a 10 desastrosas consecuencias.

Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: valorar la probabilidad que una amenaza se realice. Su evaluación debe ser ponderada a consideración del tipo de acciones que deben tomarse. Las amenazas con probabilidades de ocurrencias altas requieren acciones inmediatas, a diferencia de una con poca permite idear acciones que adviertan su efecto.

Capacidad de reacción: al finalizar los pasos anteriores se evalúa las capacidades de la empresa en las cuales se deben calificar entre 0 y 1, siendo 0 ninguna capacidad 10 capacidad total.

Posteriormente a la calificación de todas las amenazas desde su severidad de impacto, y el cálculo de la habilidad para reaccionar ante esas amenazas, las disímiles valoraciones se logran pasar a un esquema de valoración de fragilidad, como se representa a continuación:

Tabla 3
Análisis de Vulnerabilidad

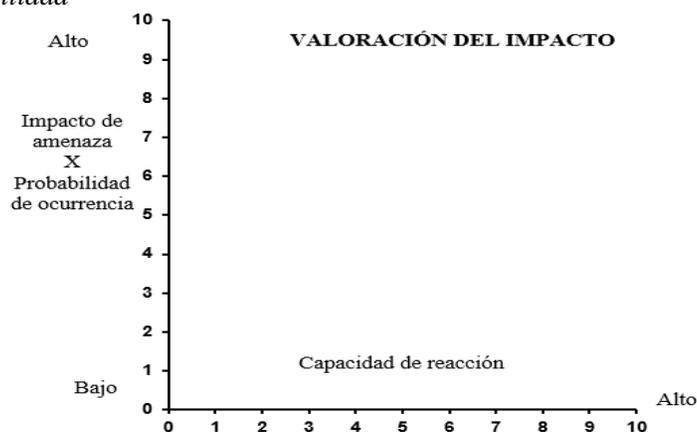
Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza (0 – 10)	Probabilidad de ocurrencia (0 – 1)	Capacidad de reacción (0 - 10)	Grado de vulnerabilidad (I, II, III, IV)
---------	---------	--------------	--------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	---

Fuente: (Serna Gómez, 2008, p. 9)

Asimismo, cuando los estrategas hayan efectuado dichos pasos del análisis de impacto, posibilidad y competencias para reaccionar, los bienes convenientes logran situarse en un diagrama de vulnerabilidad, esta valoración del impacto se muestra en la figura 13.

Figura 13

Diagrama de vulnerabilidad



Fuente: (Serna Gómez, 2008, p. 9)

En el Análisis de Vulnerabilidad se contempla la probabilidad de que ocurra un evento en particular se puede definir como la fracción de ese evento si el experimento u observación se repite muchas veces en condiciones análogas. La ocurrencia se multiplica por la exposición al peligro para tener en cuenta estas dos variables. El siguiente cuadrante da sus cuadrados de la siguiente manera:

Figura 14

Cuadrante del análisis de vulnerabilidad

Alto 10	INDEFENSA I	EN PELIGRO II	
Bajo 10	VULNERABLE IV	PREPARADA III	10 Alto

Fuente: (Serna Gómez, 2008, p. 9)

Cómo se pudo observar en la figura 14, los resultados en el Cuadrante I indican que la empresa es vulnerable en el rango indicado en el Cuadrante y por lo tanto corresponde efectuar acción inmediata. El Cuadrante II indica que estás en peligro, pero tienes la capacidad de reaccionar, por lo que tomarás acciones que mejorarán tu capacidad de reacción. En el Cuadrante III, la empresa está lista para responder. El Cuadrante IV identifica amenazas moderadas para las que una empresa puede hacer poco, aunque debe estar preparada para responder.

2.3.18 Balanza endógena y exógena. Según (Hernández Ramírez, 2015) el cálculo del balance endógeno se ocupa de la ponderación de la matriz EFI, fortalezas y debilidades por separado. De igual forma, para el equilibrio exógeno se utilizan los pesos de la matriz EFE por separado para oportunidad y riesgo, su fórmula es:

Ecuación 1

Fórmula para balanza exógena

$$\text{Balanza exógena} = \text{Valor oportunidades} - \text{Valor amenazas}$$

Ecuación 2

Fórmula para balanza endógena

$$\text{Balanza endógena} = \text{Valor fortalezas} - \text{Valor debilidades}$$

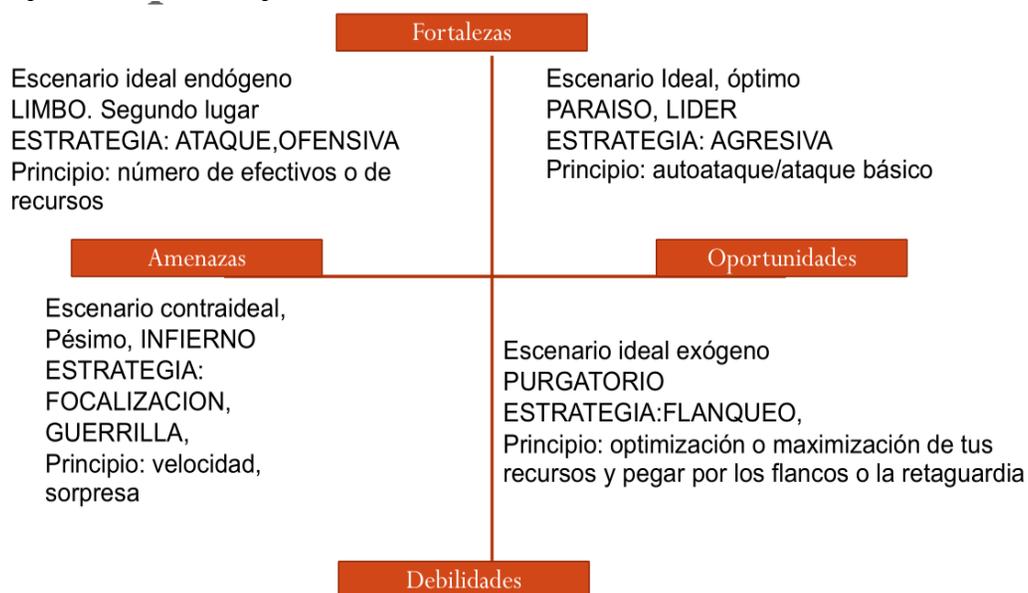
En base a estos resultados se realiza un diagnóstico FODA y se ubica en un plano cartesiano, donde (X, Y) - (exógeno, endógeno), respectivamente, y se comparan los resultados con el plano cartesiano de las figuras 15, 16 y 17.

Figura 15
Mapa cartesiano



Fuente: (Hernández Ramírez, 2015)

Figura 16
Escenarios planteados en el mapa cartesiano



Fuente: (Hernández Ramírez, 2015)

Figura 17

Tipos de estrategias a emplear



Fuente: (Hernández Ramírez, 2015)

2.3.19 Matriz QSPM o Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica. En referencia a David (2013) esta matriz es una “técnica que indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas” (p. 93), es decir la “*Quantitative strategic planning Matrix- QSPM*” maneja el análisis de los gastos realizados en el desarrollo del cumplimiento del primer objetivo. Es decir, el vinculado de las matrices EFI, EFE, MPC, POAM, PCI, Matriz de análisis de influencia, Matriz de probabilidad, FODA, PEYEA y McKinsey-GE, ofreciendo la indagación necesaria para desarrollar la “matriz cuantitativa de planeación estratégica”. La matriz cuantitativa de planificación trascendental admite evaluar imparcialmente alternativas estratégicas contra los factores internos y externos claves para el éxito, igualmente requiere una buena percepción.

Barak y Javanmard (2020) resaltaron que la aplicación de esta matriz cumple con determinar el atractivo referente de disímiles tácticas en función del uso o la mejora de los elementos de éxito internos y externos. El sugestivo relativo de cada táctica en el vinculado de

alternativas se calcula determinando el impacto acumulativo de cada uno de los elementos internos y externos clave sobre el éxito.

Se puede contener cualquier cantidad de tácticas disyuntivas en MCPE, y cualquier número de destrezas puede formar un vinculado determinado, pero solo las tácticas de cada vinculado se valoran en función de su analogía entre ellas. Por ejemplo, al suponer que un grupo de estrategia involucra la variación y otro involucra la manifestación de ejercicios y la comercialización de una afiliada para obtener capital. Estos 2 vinculados de tácticas son completamente desiguales y MCPE solo valora aquellas que coinciden.

2.3.20 Matriz de selección Saaty. La Matriz de selección Saaty es un método diseñado por el Dr. Thomas Saaty, (*Gallardo Hernández, 2011*) el cual indico que consiste en la creación de una tabla en la que se cualifica la importancia comparativamente de entre todos los objetivos, bajo una escala la cual va desde “1-Igual de importante, 3-Algo más importante, 5-Más importante, 7-Bastante más importante, 9-Mucho más importante, 1/3 -Algo menos importante, 1/5 – Menos importante, 1/7 -Bastante menos importante y 1/9-Mucho menos importante”, como logra apreciarse en la tabla 4.

Tabla 4
Matriz de Priorización Saaty

		Estrategias										Media	%	Prioridad
		A	B	C	D	E	a	b	c	d	e			
Estrategias	A	1	1/3	1	1/7	7	0,08	0,02	0,29	0,02	0,41	0,16	17%	3
	B	3	1	1/7	1/3	5	0,24	0,08	0,04	0,04	0,29	0,14	14%	4
	C	1	7	1	5	1	0,08	0,60	0,29	0,73	0,05	0,35	36%	1
	D	7	3	1/5	1	3	0,57	0,26	0,06	0,14	0,17	0,24	24%	2
	E	1/7	1/5	1	1/3	1	0,01	0,01	0,29	0,04	0,05	0,08	9%	5
Total		12,1	11,5	3,34	6,81	17,00	1,00							

Fuente: (Gallardo Hernández, 2011)

Dicha matriz genera parámetros síntesis mediante del agrupamiento de indicadores a fin de concretar notablemente la cantidad de datos a analizar siguiendo los siguientes pasos:

1. Hacer una matriz donde las filas y columnas contengan objetivos a comparar
2. Comparar fila con todas las columnas (según escala Saaty) y anotar el valor resultante en la casilla correspondiente.
3. Evidenciar los valores establecidos
4. Sumar puntuaciones por columna.
5. Crear nuevas columnas, una para cada estrategia.
6. Deducir la media de cada fila de las nuevas casillas establecidas
7. Transfigurar tantos por uno en tantos por ciento.
8. Priorizar cada objetivo según valores del paso anterior.

En cuanto se sepa la prelación de cada estrategia, puede elegir qué estrategia implementar primero e incluso cuántas implementar, según la disponibilidad de recursos.

2.4 Marco Conceptual

Estrategia. (Ospino Valdiris, 2010) referencia a Villegas, 1994. Donde define estrategia como; La estrategia suministra, orientación y coherencia a la sociedad, para darle un sentido de intención y de misión. Con la táctica se ganan guerras, elecciones, éxitos en los negocios y en los juegos de pelota. Las estrategias determinan cómo se desarrollará el juego o se peleará en una campaña electoral.

Administración estratégica. (Gallardo Hernández, 2011) referencia a Chiavenato, 2004. Quien la define como el procedimiento de “planear, organizar, dirigir y controlar” el empleo de los recursos para conseguir los objetivos organizacionales.

Direccionamiento estratégico. (Ospino Valdiris, 2010) tomo como referente a Charles, 1996. Y define el direccionamiento estratégico como una orientación sistemática hacia un compromiso superior y cada vez más significativo de la alta dirección; es decir, concernir a la compañía con su medio para que pueda conseguir triunfo incesante y instituya tácticas ofensivas ante los riesgos.

Amenaza. (Serna Gómez, 2008, p. 9) menciona que las amenazas de la compañía están en aquellos espacios donde la sociedad halla problema para conseguir altos niveles de ocupación; son eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización, que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Debilidad. Son los elementos que incitan una perspectiva perjudicial frente a la competitividad: “Recursos de los que carece, habilidades que no poseen, actividades que no desarrollan positivamente, las cuales no permiten responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo” (Serna Gómez, 2008, p. 9)

Diagnóstico estratégico. Analiza las “fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución” (Serna Gómez, 2008, p. 9)

FODA. Sigla usada para describir a un instrumento metódico que le consentirá ocuparse con toda la indagación que tenga sobre su ejercicio, útil para reconocer con sus “debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas” (Serna Gómez, 2008, p. 9)

Fortalezas. Enfoques propicios que se tiene en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, otros) y, que la colocan en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o frente a una amenaza.

Misión. Enunciación clara de las intenciones de la compañía o de un área funcional, así como la caracterización de sus trabajos y de los actores colaboradores en el beneficio de los objetivos de la misma. Dice la cognición de ser de la compañía o área, es el esclarecimiento del negocio, en todos sus espacios. Implica al consumidor, como parte esencial del deber ser del negocio (Serna Gómez, 2008, p. 9)

Objetivos de la empresa. Son los fines que se persiguen, por medio de una actividad de cualquier índole (Serna Gómez, 2008, p. 9)

Oportunidades. Las oportunidades organizacionales, se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos rendimientos; son los sucesos, hechos o predisposiciones en el medio de la compañía, que podría proporcionar o favorecer al progreso de ésta, si se fructifican en modo oportuno y adecuado. (Serna Gómez, 2008, p. 9)

Planes de acción. Son las labores que debe ejecutar cada unidad o área, para sintetizar las habilidades en un plan ejecutivo que consienta su “monitoreo, seguimiento y evaluación”. (Serna Gómez, 2008, p. 9)

Visión. Afirmación extensa y suficiente, de donde ambiciona que su sociedad o sitio esté adentro de 3 o 5 años. No debe enunciarse en dígitos, deber ser delicados y motivantes, de tal modo que incite y suscite la pertenencia de todos las partes de la compañía (Serna Gómez, 2008, p. 9).

2.5 Marco Legal

En este apartado se distingue el marco legal que sistematiza la diligencia de exportación de cafetera colombina, en ello se enmarcaron principalmente las siguientes:

Tabla 5

Marco Normativo

Norma	Descripción
Ley 7 de 1991. Diario oficial No. 39.632 de 16 de enero de 1991	Esta les cumple con dictaminar algunas de las primeras normas del Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, encargado el “Ministerio de Comercio Exterior”, asimismo esta especifico funciones del “Consejo Superior de Comercio Exterior”, se crean el “Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica”, esta es la base general la cual debe ser tomada en cuenta todas las empresas en general.
Estatuto aduanero. Decreto 390 de 7 de marzo de 2016	De acuerdo al Artículo 357 de esta ley, se regula la “Exportación de café” el cual señala que dichos movimientos únicamente se podrán efectuarse por la “Federación Nacional de Cafeteros de Colombia” tomada como administradora para los exportadores de café registrados como es el caso de la empresa referida en la presente investigación.

Federación Nacional de Cafeteros - Exportación de café en pequeñas cantidades, 28 de abril del 2016. Decreto 1714 de 2009.	Este es básicamente el reglamento del desarrollo administrativo del Fondo Nacional del Café contemplado por entre el “Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el Comité Nacional de Cafeteros”, este contiene todo lo relacionado con el control de los registros de exportadores de Café.
Resolución 05 del 2015 de la Federación Nacional de Cafeteros	Dicha resolución se toma como referente ya que ajustó las condiciones del Fondo Nacional del Café. Está en sus artículos 1,2 y 3 hace referencia a los certificados de calidad, previa revisión de la materia prima disposiciones vigentes en materia sanitaria del producto terminado.
Resolución 01 de 1999 de la Federación Nacional de Cafeteros	Asimismo, se hace mención a esta normativa ya que menciona disposiciones que le sean reservadas para la exportación de café tostado.

Fuente: Elaboración propia

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó para el progreso de este proyecto se encuadra en la averiguación descriptiva, según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) Los estudios gráficos buscan detallar las pertenencias significativas de individuos, conjuntos, corporaciones o cualquier otra anomalía que sea aplicado a análisis (Dankhe, 1986). Calculan o evalúan diversos semblantes, espacios o dispositivos del fenómeno o anomalías a inquirir. Desde el punto de vista científico, relatar es medir. Esto es, en un estudio expresivo se escoge una serie de puntos y se mide cada una de ellas independientemente, para así narrar lo que se inquiera.

Por ello, dentro del proyecto, se realizaron estudios que buscan conocer los elementos internos y externos que incumplen en el progreso empresarial de la organización; así esta información fue analizada y se presentaron resultados generados a partir de la investigación, presentando una caracterización o diagnóstico estratégico, continuando con la recomendación de estrategias a implementar.

3.2 Población y Muestra

La población del actual plan está conformada por los procesos de todas las áreas de la organización (producción, administrativos, compras, contabilidad, entre otros). Es decir, la

población y la muestra serán la formación y con la intención justa de obtener una visión global de la misma.

3.3 Instrumentos para la Recolección de la Información

3.3.1 Fuente Primaria. Se analizó los instrumentos para aplicar a todo el personal y por áreas fundamentales de la organización. Se realizó encuestas al Presidente de la Asociación, quien ejerce como Representante legal y al personal disponible, con el fin de conocer las directrices directivas, financieras, competitivas, tecnológicas, de innovación y desarrollo, de mercadeo, entre otras.

3.3.2 Fuentes Secundarias. La exploración secundaria pudo obtenerse a través de medios como:

Consulta bibliográfica y arqueo de fuentes. Para la consulta bibliográfica se acudió a la biblioteca Eduardo Cote Lamus de la Universidad Francisco de Paula Santander, de la ciudad de Cúcuta, en sus recursos digitales.

Bases de datos. Se examinó las bases de datos de los otros motores de búsqueda con la finalidad de obtener referentes de alta calidad.

Artículos científicos y proyectos de grado de diferente nivel académico. Estos documentos fueron consultados con el fin de profundizar las metodologías y el cómo aplicar estas al presente proyecto.

3.3.3 Técnicas para la Recolección de la Información. Se realizó mediante el diseño de cuestionarios que se llevó a cabo por medio de instrumentos de investigación, entre estas, al

personal obrante y de todos los niveles de la clasificación, además de la observación directa de aspectos y factores relevantes para la temática del proyecto, con el fin de obtener y desarrollar la información mediante estadística descriptiva los sistemas de información necesarias para lograr los fines y objetivos del plan.

3.3.4 Presentación y Análisis de la Información. El análisis de la base de datos consistió en aplicar métodos válidos y técnicas estadísticas, transformar la información (cifras, porcentajes patrones de comportamiento) en datos y gráficos de fácil entendimiento, para esto, se utilizarán herramientas ofimáticas como Microsoft Excel y Microsoft Word.

La información que se logró recolectar se analizó por métodos estadísticos cuantitativos, que permitan la sustentación de los resultados obtenidos, como son: gráficos circulares, de barras, mapas cartesianos, otros.

4. Resultados y Análisis

4.1 Análisis Externo

Para analizar el escenario externo actual de la formación, se aplicaron las herramientas que se manejan para realizar una técnica estratégica, se realizó un análisis del macroentorno con la metodología PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) que referencian y de las fuerzas absolutas de Porter del sector, analizando así el microentorno a través de estos instrumentos.

4.1.1 Macroambiente.

4.1.1.1 Análisis PEST.

4.1.1.1.1 Análisis político – legal. Según el marco normativo político y legal existente, establecido y diseñado por los gobiernos de turno, se logra describir algunas como:

Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural: En dicho documento se muestra los lineamientos de manejo para adelantar, desde 2018-2022, hacia un área con una gran equidad y capacidad en colocación con el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia – Pacto por la Equidad”, con las representaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para el país y las estrategias del Plan Marco de Implementación del “Acuerdo final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”, en lo relativo al punto uno de “Reforma Rural Integral” (Ministerio de Agricultura, 2022). Por lo que se discurre como una posible oportunidad para el argumento agrario.

Resolución 355 de 2002 - Ministerio de Relaciones Exteriores. Dicha resolución establece las exigencias mínimas para la inscripción de los comerciantes de café en el relativo registro de exportadores y se consiguen dictar otras prácticas sobre su administración, alcanzando así, fortificar el marco regulatorio para exportaciones de café, para sociedades con pequeñas empresas y personas naturales interesadas en realizar exportaciones en pequeñas sumas (Federación Nacional de Cafeteros, 2022).

Resolución 02 de 2016 del Comité Nacional de Cafeteros. A partir de la Resolución 02 de 2016 del Comité Nacional de Cafeteros – CNC, se lograron unificar y actualizar las normas de calidad para café verde en almendra para exportación, logrando así, impartir lineamientos para certificar la calidad del café a nivel internacional (Federación Nacional de Cafeteros, 2022).

Resolución 01 de 1999 para café tostado - Comité Nacional de Cafeteros. A partir de la Resolución 01 de 1999 para café tostado - Comité Nacional de Cafeteros, el CNC, logró establecer lineamientos mínimos de calidad para garantizar la calidad de exportación del café tostado, pulverizado o en grano, con puesto a exportación, donde solo se pronunciará una garantía de reposo para los instrumentos de la liquidación y el pago de impuesto cafetera de la que trata la Ley 1151 de 2005 y la Ley 1337 de 2009 (Federación Nacional de Cafeteros, 2022).

Resolución 04 de 2015 Comité Nacional de Cafeteros - Café tostado. La resolución 04 de 2015 del CNC, asigna obligaciones a los exportadores de café, así: el comerciante de café tostado para exportación le corresponderá cumplir con las prácticas en materia sanitaria, además,

el exportador de café será responsable de efectuar los requisitos de etiquetado y de posesión intelectual aplicable en el mercado de destino (Federación Nacional de Cafeteros, 2022).

Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros - Registro nacional de exportadores. La resolución 05 de 2015 del CNC, establece el reglamento para la intervención y la administración del registro de exportadores de café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en sus circunstancias de administradora del Fondo Nacional del Café. Es decir, todo aquel que tenga interés en efectuar una exportación de café, deberá realizar su registro en dicho portal, con el propósito de generar un control y observación de las exportaciones (Federación Nacional de Cafeteros, 2022).

Ley 798 del 2003 - Convenio internacional del café 2001. A partir de la Ley 798 del 2003 Se aprueba en Colombia el convenio internacional del café, teniendo como objetivos: a) mejorar la colaboración internacional en asuntos cafeteros. 2) Proporcionar un foro para sugerencias, negociaciones, fomento de relaciones intergubernamentales para asuntos cafeteros. 3) Facilitar la expansión y la pureza del comercio internacional del café. 4) Servir como plataforma para la colección, divulgación y publicidad de información económica y técnica, así como de estados y estudios para la indagación y desarrollo del café, entre otros (VLEX, 2003).

Implementación, verificación y refrendación del Acuerdo de Paz en Colombia. En Colombia, se estableció el Acuerdo 002 de 2018, que establece la estructura de la Jurisdicción Especial para La Paz – JEP, la cual velará por la implementación, verificación y refrendación de

los Acuerdos de Paz. Se considera importante para el sector caficultor, debido a la reforma agraria que implica y la reforma rural (Departamento de la Función Pública, 2018).

4.1.1.1.2 Análisis económico. Según el marco económico existente, establecido y diseñado por los gobiernos de turno, se logran describir algunas como:

Producto Interno Bruto – PIB. Según reportes del DANE para el año 2020 el “PIB Nacional es de 1.002.922 miles de millones de pesos, a precios corrientes. Los departamentos con mayor PIB fueron Bogotá y Antioquia con 260.775 y 149.666 miles de millones de pesos”. Mientras que, para Norte de Santander, se presentó una cifra de 15.798 miles de millones de pesos. Lo que según la colaboración a precios corrientes para dicho año la economía del departamento de Norte de Santander representaba desde un 0.6% hasta un 2% del PIB Nacional, presentando una tasa de crecimiento desde el 7.1% hasta un máximo de 10%. Lo que representa 9.7 millones de pesos por habitante, según lo reportado. Finalmente, de acuerdo con la vocación productiva por región, en la región Oriental, las acciones económicas que revelan el comportamiento patentado son comercio al por mayor y al por menor, exportación, alojamiento y servicios de comida (-14.6%); construcción (-26.0%); explotación de minas y canteras (-10.9%) e industria fabricadora (-8.0%) (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2020).

Por otra parte, para la vigencia del año 2021, se tiene que, el PIB Nacional fue de 1.177.225 miles de millones de pesos, a precios corrientes. Los departamentos con mayor PIB fueron Bogotá y Antioquia con 298.268 y 176.451 miles de millones de pesos, respectivamente. Mientras que, para Norte de Santander, se presentó una cifra de 18.360 miles de millones de pesos. Lo que según la participación a precios corrientes para dicho año la economía del

departamento de Norte de Santander representaba desde un 0.6% hasta un 2% del PIB Nacional, presentando una tasa de crecimiento desde el 7.1% hasta un máximo de 10%. Lo que representa 11.2 millones de pesos por habitante, según lo reportado. Finalmente, de acuerdo con la aptitud productora por región, en la región Oriental, las acciones económicas que revelan la conducta registrada son comercio al por mayor y al por menor, exportación, alojamiento y servicios de comida (21.1%); industria manufacturera (15.5%) y administración pública y defensa, educación y salud (8.6%) (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Tasa de crecimiento anual del Producto Interno Bruto – PIB. La tasa de crecimiento anual para la zona oriental del país, conformada por: Boyacá, Cundinamarca, Meta, Norte de Santander y Santander, representa un 20.5% de la economía del país, donde el departamento de Norte de Santander figura el 7.5% de la región y el 1.5% del país, presentando una tasa de crecimiento anual para el año 2019 del 1.4% y su capital presenta el mismo valor.

Tasa de desempleo en Cúcuta. Según el DANE, la tasa de desempleo (TD) a nivel nacional para enero de 2020 fue de 13% y para el año 2021 fue del 17.3%, para Norte de Santander fue del 21.45 y 20.8%, para los años 2020 y 2021, respectivamente, mientras que para Cúcuta y su área metropolitana, se presentaron valores correspondientes a los años mencionados por valor de 21.1% y 24.9% presentando un incremento del 3.8% en la tasa de desempleo (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021). Así mismo, se reportaron que las mayores tasas de desempleo en la ciudad se observaron en el occidente y sur de la ciudad.

Incremento del IPC en la ciudad de Cúcuta. En convenio con el valor unido por el municipio para el año 2018 el municipio de Cúcuta mostró un valor añadido de 8.334 miles de millones de pesos, en donde las acciones mediadoras (servicios) figuran el 77.1% del valor agregado total del municipio, seguido de las actividades de accesorias (industria y construcción) con una participación de 19.7%,

y finalmente las actividades principales (agropecuaria y minería) con una colaboración de 3.2%. Siendo así, la diferenciación anual del IPC total a nivel nacional fue de 1.56%, mientras que para la ciudad de Cúcuta fue del 3.06%, la más alta del país, para el año 2021 (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Inflación. La tasa de diversificación anual del IPC en Colombia en diciembre de 2021 ha sido del 5.6%, mientras que la variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0.7%, de forma que la inflación depositada para el año 2021 fue del 5.6%. Lo anterior, debido al incremento de 2.1% de los costos de los alimentos y bebidas no alcohólicas, hasta situarse su tasa interanual en el 17.2%, así como de los costos de vestido y calzado del -0.4%, y una variación interanual del -2,6% (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Crecimiento de mercados económicos. Según reporte del DANE para el año 2019, los ingresos anuales de los micronegocios por actividad económica para el departamento de Norte de Santander, se tiene que, el ingreso en, ganadería, caza, agricultura silvicultura y pesa fueron 612.913 millones de pesos en la industria manufacturera fue de 480.236 mp, en comercio fue de 2.368.810 mp, y en servicios fue de 1.388.056 mp., esto implica una distribución así: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca en un 22.4%, industria manufacturera 8.9%,

servicios 35.7% y finalmente servicios con un 33.1% (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Crecimiento del mercado empresarial. Para el año 2019, las actividades económicas más repetidas efectuadas por las microempresas fueron: Otros tipos de expendio de comidas preparadas por 12.600 mp, Cultivo de café por 11.485 mp, Comercio al por mayor en entidades no especializadas con diversos compuestos principalmente por alimentos y bebidas por 10.134 mp, cultivo de hortalizas, raíces y tubérculos por 7.762 mp. Esto es una distribución de micronegocios según actividad económica así; Servicios 45.3%, Comercio 40.2%, Industria manufacturera 13.9%, y agronomía, ganadería, caza, cultivo de bosques y actividad pesquera por 0.6% (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Por otra parte, se evidencia para el año 2019, un incremento en la creación de establecimientos, en diferentes sectores y tipos, así; Coquización, fabricación de productos para la refinación de petróleo y actividad de mezcla, 5 establecimientos, fabricación de otros productos minerales no metálicos, 21 establecimientos, elaboración de productos alimenticios, 24 establecimientos, para curtidos y recurtido de cueros 24 nuevos establecimientos, y finalmente, para otras industrias 41 establecimientos (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Nuevos segmentos de exportación. En relación a la balanza comercial para el año 2019, a nivel nacional se efectuaron importaciones por valor de 50.270,8 millones de dólares y exportaciones por valor de 39.489,2 millones de dólares., mientras que para el año 2020 se tuvo un valor de importaciones de 41.185,4 millones de dólares FOB, exportaciones con valor de

31.055,8 millones de dólares FOB. Mientras, a nivel regional, específicamente para Norte de Santander para el año 2019 se tuvieron importaciones por valor de 92.9 millones de dólares FOB, y exportaciones por valor de 411.7 millones de dólares FOB, mientras que para el año 2020, se tuvieron importaciones por valor de 76.8 millones de dólares FOB, y exportaciones por valor de 328.5 millones de dólares FOB., lo anterior, denota una reducción tanto en las importaciones y exportaciones, debido a los efectos colaterales en la cadena logística y de suministros causado por el Covid-19. Sin embargo, las principales exportaciones en Norte de Santander, en un 54.4% se deben a coque y semicoque de carbón. Lo que denota, una oportunidad para el departamento y explorar nuevos segmentos de mercado según sus capacidades productivas (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Paridad entre el dólar USD y el peso colombiano COP. En los últimos dos años se ha visto un panorama de volatilidad en la tasa de cambio entre las dos monedas, con niveles cercanos a los 4.500 COP a mitad del año 2022, principalmente por los riesgos de recesión. Lo que conlleva a que los bancos centrales tomen medidas como ajustar la tasa de interés para equilibrar la inflación, por tanto, el dólar se ha mantenido por los \$4.400 COP en los últimos meses (Banco de la República de Colombia, 2022).

Variación de los aranceles para importación. Dentro de las recomendaciones o propuesta, se encuentra reducir a cero y por seis meses el arancel para 176 subpartidas arancelarias, estas partidas tienen hoy el arancel del 5%, 10% y el 15%. Actualmente, el comité para asuntos arancelarios tiene en estudio 179 productos, en total son 290 productos e insumos que podrían beneficiarse con la propuesta. Esta medida es importante, ya que pretende ser de

apoyo para los costos de insumos agropecuarios tales como: herbicidas, fertilizantes, fungicidas, insecticidas y coadyuvantes. Los productos que presentaron mayor variación fueron: Soja y otros, abonos y plaguicidas, tortas y demás residuos de grasas o aceites vegetales, preparaciones para alimentos de animales, e insecticidas, fungicidas, herbicidas y desinfectantes (Agronegocios, 2022).

Alianzas estratégicas con empresas logísticas. Actualmente, la empresa “Almacafé” se sitúa en el mercado de la logística y abarca toda la cadena de provisión, conteniendo en su método; “servicios de gestión de compras, almacenamiento, gestión de transporte, agenciamiento aduanero, distribución y despachos”. Por lo que la empresa presenta un gran reconocimiento por suministrar servicios a la “Federación Nacional de Cafeteros de Colombia”, mayormente accionista, y en general al sector del café; es por ello, que se considera el primer aliado estratégico para las operaciones logísticas de exportación de café en Colombia, debido a la vasta experiencia que le ha permitido diferenciar dicha organización a sectores conexos al café, como la agroindustria y el consumo masivo, incluyendo a sus clientes en las soluciones integrales para así asegurar la cadena logística más efectiva y responsable, desarrollando una logística sostenible e innovadora (Portafolio, 2022).

4.1.1.1.3 Factores sociales, culturales, geográficos y demográficos.

Población y demografía. Uso de viviendas. En Norte de Santander el 81.4% de las viviendas son reportadas como tipo residencial y el 15.3% como no residencial y un 3.3% como mixto. Para la ciudad de Cúcuta, se tiene que el 87.7% son de tipo residencial y el 9.3% no residencial y el 3.0% mixto. Se presenta una distribución de 72% para casas, 23% para

apartamento y un 5% para habitación o cuarto (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021). Por otra parte, Cúcuta posee un repartimiento similar por tipo de hogar el cual el de mayor prevalencia es un 54.6%, familiar nuclear, con 25.4% de hogares amplios y 14.9% hogares unipersonales. (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Población y demografía. Cobertura de servicios públicos. La cobertura de acceso a servicios públicos en Cúcuta, están reportados según cifras del DANE, para el 2018, así: 98.7% Energía eléctrica, 94.8% acueducto, 92.7% alcantarillado, 63.4% gas, 97.2% recolección de basuras y finalmente, un 37.2% en internet. Por otra parte, según componente respecto al total de hogares con déficit cualitativo el indicador de hogares en Norte de Santander señala que el 55.4% poseen déficits cualitativos de vivienda residen en moradas con mitigable aglomeración, asimismo esta situación se halla con un 69.3% en Cúcuta. (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Desafíos para las condiciones de vida. Bienestar subjetivo. Según el (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021) el indicador de bienestar subjetivo, como calificación promedio de complacencia en general de vida para Norte de Santander, presenta un valor de 8.26 y, en su cabecera municipal, Cúcuta, un valor de 8.19 en una escala de satisfacción, en la cual se utilizó de “0 totalmente insatisfecho a 10 totalmente satisfecho”.

Para la calificación anterior, también influyen factores como afiliación al sistema general de salud, oferta laboral, calidad de vida, oferta cultural, entre otros. Por tanto, dentro del proporción de individuos que declararon estar afiliados al sistema general de seguridad social en

salud para Norte de Santander fue del 86.6%, con referencia a la media nacional que es un 92.8%, esto significa que el departamento se encuentra por debajo de la media.

Así mismo, también se analizó la accesibilidad de casa propia, donde el porcentaje de hogares con vivienda propia en el departamento es de 46.4% y la media nacional es de 46.1%.

Desafíos para las condiciones de vida. Seguridad. Cúcuta presenta una tasa de victimización del 12.0%, esto es 2% más elevados que la media nacional que es del 10%, para el año 2019. Donde la tasa de victimización refiere el porcentaje de individuos de quince años y más que padecieron por lo menos un delito durante ese año (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Así mismo, en 2019, Cúcuta fue la ciudad con tasa de hurto a residencias y hogares, más alta del país con una tasa del 4.3%, respecto a la media nacional por valor de 1.8%. Por otra parte, en cuanto a la tasa de hurto a personas de quince años y más, Cúcuta presentó una tasa del 5.4%, esto es 0.4% adicional a la media nacional, que es del 5.0%.

Así mismo, para el año 2020, según el indicador de inseguridad en ciudad o municipio, Cúcuta lideró el primer puesto con una tasa del 71.9%, donde sus habitantes manifiestan sentirse inseguros en la ciudad por diferentes eventualidades, a Cúcuta, le siguen Bogotá con un 69%, Pasto con 68.6%, Cali 65.9% y Villavicencio con un 63.1% (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Desafíos para las condiciones de vida. Percepción de la situación económica.

La población cucuteña, considera que el escenario económico de sus hogares confrontada con la de un año atrás (noviembre 2020 – enero 2021) es un 80.5% peor o mucho peor, tan solo

un 18.7% considera que permanece igual y un 0.9% considera que mejoró. Sin embargo, un 78.45 de la población espera que la situación económica dentro de 12 meses sea mucho mejor o mejor, un 20.6% considera que permanecerá igual y un 1.0% considera que podría empeorar (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Tecnología en Unidades de Producción Agropecuarias. Para el segundo semestre del 2019, Norte de Santander, registró 1129 unidades agropecuarias en condición de persona jurídica y 54330 en condición de persona natural, del total de unidades de producción agropecuarias, 41611 tienen servicios de electricidad o planta eléctrica para desarrollar su labor, y 1358 cuentan con acceso a internet, mientras que 6713 cuentan con bienes TIC (Computador, tablets, celulares y demás) para el desarrollo de actividades en sus unidades.

Innovación industrial. Para el año 2019, se registró que, 7115 unidades de producción agropecuaria implantaron alguna innovación, proceso de mejora o cambio significativo en los procesos productivos, actividades de comercialización, productos o dirección, esto representa el 11.9% del total de unidades de producción agropecuarias del departamento, mientras que un 29.8% realizaron o instruyeron actividades de mejora o cambios y un 88.1% no realizaron procesos de innovación (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

De las Unidades de Producción Agropecuaria que aplicaron alguna innovación de comercialización, procesos productivos, productos o administración se tiene una distribución así: Un 65% en actividades agrícolas, un 33% en sus productos, un 20.2% en sus actividades pecuarias, un 18.3% en sus actividades de administración y un 15% en sus aspectos de comercialización (Departamento Nacional de Estadística - DANE, 2021).

4.1.1.2 Análisis de la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio –

POAM. A partir del análisis de la Matriz POAM, se tiene que; dentro de las oportunidades del sector, se encuentran oportunidades de tipo políticas para la organización, como: Resolución 355 de 2002 - Ministerio de Relaciones Exteriores, Resolución 02 de 2016 del Comité Nacional de Cafeteros, Calidad para exportación: Resolución 01 de 1999 para café tostado - Comité Nacional de Cafeteros, Calidad para exportación: Resolución 04 de 2015 Comité Nacional de Cafeteros - Café tostado y la Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros - Registro nacional de exportadores, lo que resulta como un mecanismo que propicia la exportación de café como un producto procesado de marca nacional, para los emprendimientos recientes. Esto es que existen mecanismos políticos que favorecen el crecimiento del tejido empresarial alrededor de productos como el café, el cacao, entre otros.

Así mismo, se vive un panorama de consolidación económica en el país, y se guardan expectativas de un crecimiento de la economía de manera positiva y lenta, lenta debido al efecto de la inflación en el país y a los fenómenos internacionales.

Dentro del contexto social, cultural, geográfico y demográfico, se logró evidenciar que en la instalación geofísica de la organización, es una ventaja competitiva, ya que en el municipio de Toledo y sus alrededores, se cultiva café tipo especial, lo cual favorece la actividad económica de la organización al contar con materia prima de alta calidad, por otra parte, las rutas para llegar a la capital del departamento se encuentran en reparación o mejoramiento, lo que podría facilitar de mejor manera distribución del producto a su centro de distribución en Cúcuta, para posteriormente iniciar su proceso logístico terrestre para exportación.

Por otra parte, en el contexto tecnológico, se evidencian avances en maquinaria y equipos, utilizados en la industria, por lo que para la empresa denota un debilidad y desventaja,

pues requiere fortalecer el musculo financiero para poder realizar una inversión en infraestructura tecnológica, con el propósito de estar a la vanguardia de otras empresas de orden nacional o internacional.

Finalmente, al realizar un contexto del análisis del microambiente, para la actividad económica de la empresa, se encontró que no existen empresas en la región que sean consideradas fuertes competidoras, sin embargo, existe una afectación por el precio debido a la variabilidad del dólar y la compra de insumos para los cultivos. (Ver Anexo 7. Matriz POAM).

4.2 Análisis Interno

4.2.1 Análisis de Capacidades Internas. Para ello, se aplicaron instrumentos como: Encuesta a todo el personal (ver anexo 6); entrevista gestión administrativa (ver anexo 7); entrevista gestión comercial (ver anexo 8); entrevista gestión operativa producción (ver anexo 9); entrevista gestión sistema de información (ver anexo 10); los cuales, permitieron sintetizar la información en una matriz, y se logró obtener un análisis de la situación de las capacidades internas.

4.2.1.1 Análisis de la Matriz de Perfil de Capacidades Internas-PCI. A partir del análisis de la Matriz PCI, se tiene que; dentro de las fortalezas, la organización cuenta con un nivel de medio alto en comprensión de los objetivos estratégicos, conocimiento total de sus atribuciones, labores y responsabilidades para el correcto desempeño del trabajo, comunicación excelente con regente inmediato y compañeros, un buen seguimiento mediato e inmediato para corregir debilidades.

Por otra parte, tiene como aspectos a mejorar la creación de un sistema informático medianamente sofisticado, generar planes de mantenimiento oportuno y eficiente a la maquinaria y equipos, generar planes de capacitación al personal. Mientras que en talento humano, los colaboradores consideran que actualmente, el volumen de su trabajo es medio bajo porque depende de la demanda existente en ventas y exportación, la organización debe mejorar y establecer criterios para pagar una mejor remuneración económica, así mismo, se cuenta con un talento humano dedicado, leal y emprendedor, con intención de apoyar el proyecto organizacional y proponen constantemente nuevas y mejores formas de realizar sus funciones en su puesto de trabajo, así como estrategias para la mejora en el crecimiento empresarial.

Por otra parte, se evidenció que la empresa presentó un incremento de los pasivos en su estructura financiera en el último año, esta deuda le sirvió como apalancamiento para el desarrollo de su actividad comercial, sin embargo, se observa que presentan una mediana eficiencia en la operación de sus activos, por lo que se requiere, establecer controles de materias primas, insumos y componentes, esto implica crear presupuestos y estrategias que permitan una mejor organización del musculo financiero.

Por otra parte, en cuanto a la infraestructura física, el talento humano expresa que las instalaciones, equipos, máquina y oficinas se hallan en buenas circunstancias para realizar sus funciones, sin embargo, se requiere fortalecer el área de tostado, así como implementar manuales de seguridad y salud en el trabajo y la gestión del autocuidado, generando ambientes y espacios seguros.

Por otra parte, se logró identificar como posibles debilidades o aspectos de mejora, la creación de planes estratégicos que permitan establecer una carta de navegación a la organización, así mismo, promover la cultura del liderazgo y colaboración de los diversos

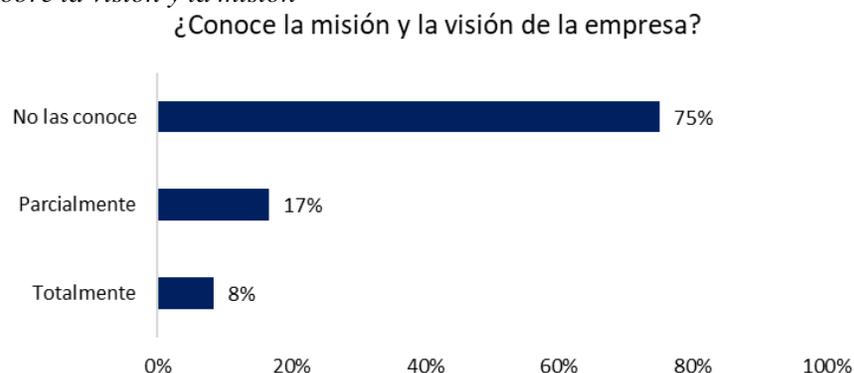
actores en la organización, generando estrategias de motivación y un desarrollo más amplio en la integración del personal, lo anterior en cuanto a gestión humana. Sin embargo, en su gestión administrativa, se evidencia que es su proceso más crítico, pues no cuentan con indicadores de gestión, ni planes de acción o informes de gestión, tampoco la aplicación de estrategias de tipo reactivas y mejoramiento para la organización, solo se aplica conocimiento empírico enfocado a solucionar únicamente los problemas que se presentan en el día a día, tampoco se cuenta con políticas y lineamientos a nivel empresa que promuevan el desarrollo de esta.

A continuación, se muestra de manera detallada, los factores analizados, tales como: Capacidad administrativa, que comprende organización, planificación, control, dirección y evaluación, así como la capacidad tecnológica, capacidad financiera, análisis del área de producción, entre otras.

4.2.1.1.1 Conocimiento sobre la visión y la misión. Del total de participantes el 75% declara no conocer la misión y la visión, por lo que la empresa requiere implementar estrategias de difusión y comunicación interna para sensibilizar al personal y lograr mejorar la percepción del direccionamiento estratégico, como se muestra en la siguiente figura 18:

Figura 18

Conocimiento sobre la visión y la misión



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1.2 Principios y valores que aplican o desean aplicar en la empresa. Para los colaboradores de la organización, les resulta importante el trabajo en equipo, el trabajo ético, la honestidad y la responsabilidad social, sin lugar a duda, al ser una asociación, resaltan los principios y valores comunitarios, los cuales se graficaron en la figura 19:

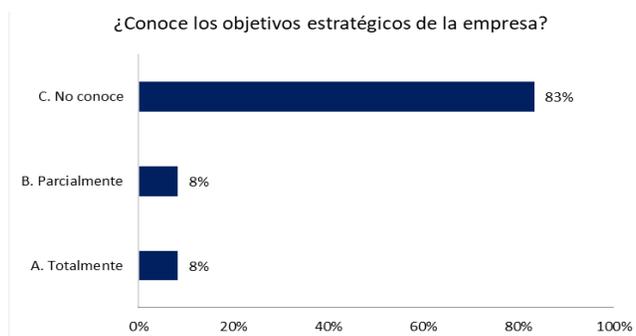
Figura 19
Principios y valores



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1.3 Conocimiento de los objetivos estratégicos. El 83% del personal encuestado expresó que no conocer los objetivos estratégicos de la organización, debido a que no los tienen planteados, por otra parte, se requiere que una vez se diseñe la estructura y los objetivos, se realice una capacitación al personal sobre dichas temáticas, como se aprecia en la figura 20:

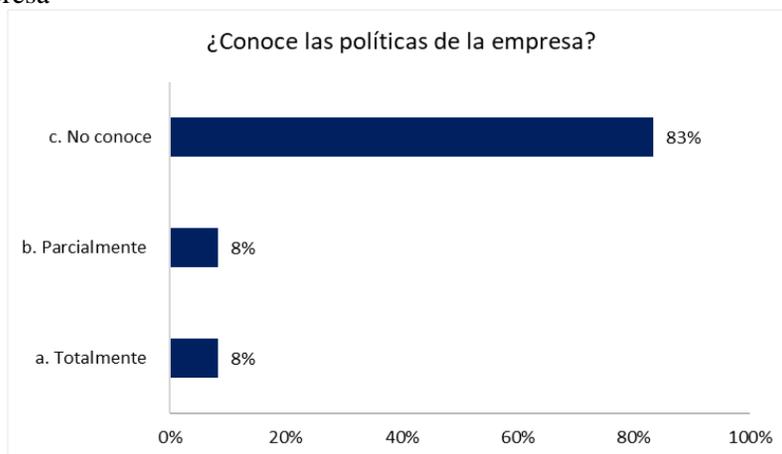
Figura 20
Objetivos Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

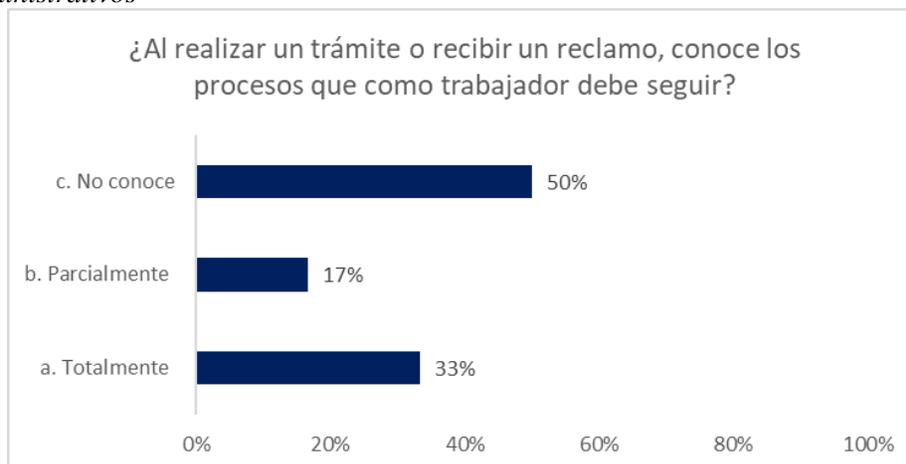
4.2.1.1.4 Conocimiento sobre las políticas de la empresa. Cómo se pudo observar en la figura 21, los resultados que arroja señalan que los colaboradores expresan en un 83% no conocer las políticas implementadas en la organización hasta el momento, lo que incentiva al desarrollo o diseño de políticas, y que el personal se vea involucrado en estas actividades.

Figura 21
Políticas de la empresa

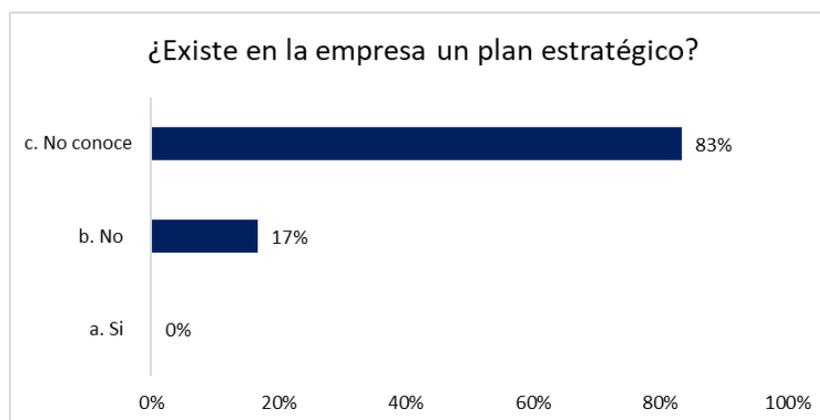


Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1.5 Conocimiento de trámites administrativos. Se puede observar en la figura 22 que, el 50% de los colaboradores expresaron que no conocen los procedimientos para realizar o recibir un reclamo en sus diferentes procesos o funciones. Por lo que resulta importante, el diseño de procedimientos que indiquen la ruta a seguir por parte de los colaboradores para estas situaciones de talento humano.

Figura 22*Trámites administrativos**Fuente:* Elaboración propia

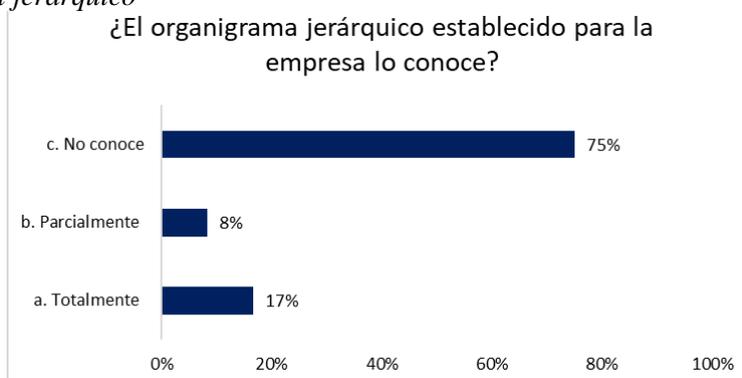
4.2.1.1.6 Conocimiento del plan estratégico. El 83% del personal, manifiesta no conocer dicho plan estratégico, esto va seguido de la relación que tienen con el conocimiento acerca del direccionamiento estratégico, los objetivos estratégicos y las políticas. Lo que demuestra la necesidad de implementar un plan de capacitación y como prioridad, el desarrollo del plan estratégico con metas y objetivos claros. cómo se pudo observar en la figura 23 a continuación:

Figura 23*Plan estratégico**Fuente:* Elaboración propia

4.2.1.1.7 Organigrama y nivel jerárquico. Según el gráfico obtenido en la figura 24; el 75% de los colaboradores expresan no conocer el organigrama de la empresa, razón que demuestra la importancia de una sensibilización de las diferentes estructuras administrativas de la empresa.

Figura 24

Organigrama y nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1.8 Atribuciones, funciones y responsabilidades de su cargo. El 92% del personal expresa que no conoce a completitud sus funciones y responsabilidades, además, no se cuentan con la estructura documental, tales como un manual de funciones, entre otros cómo se percibe en la figura 25:

Figura 25

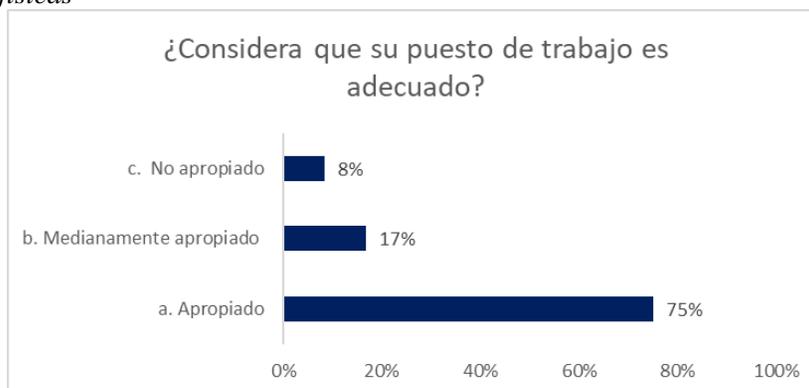
Atribuciones



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1.9 Consideraciones físicas del puesto de trabajo. En la siguiente figura 26, se observa que el 75% del personal considera que su puesto de trabajo es adecuado, y el 25% considera que tiene aspectos por mejorar. Por lo cual se requiere una inspección de puestos de trabajo y validar la ergonomía y la oportunidad de mejora en cada uno de los puestos de trabajo.

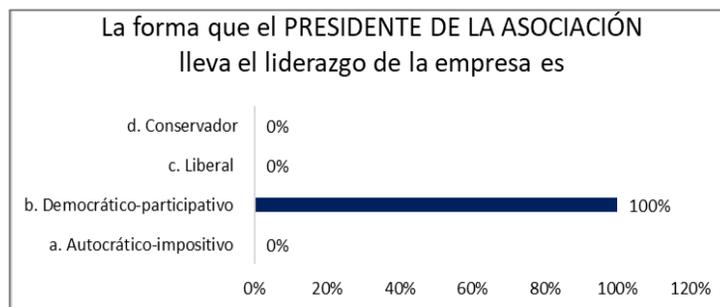
Figura 26
Consideraciones físicas



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1.10 Liderazgo del gerente. En la siguiente figura 27, se observa de forma gráfica que el total de los colaboradores consideran que la participación y el ejercicio de liderazgo por parte del presidente de la asociación es de tipo democrático participativo. Esto es que, contempla opiniones y sugerencias de todos, y ejerce un liderazgo participativo.

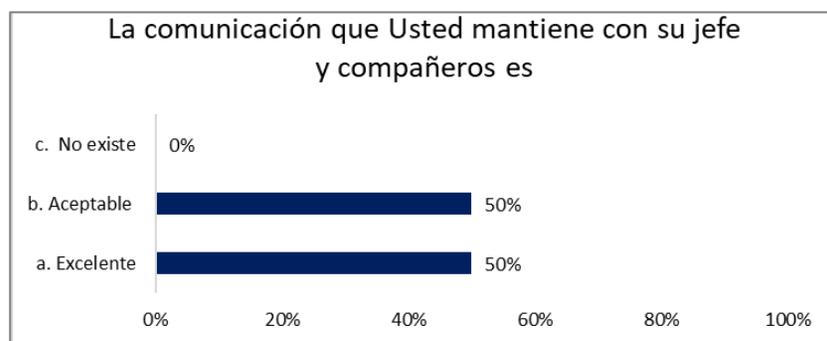
Figura 27
Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1.11 Comunicación con jefes y compañeros. En la figura 28 se puede observar que, el 50% de los colaboradores, expresan que su comunicación con compañeros y jefes es de forma excelente y el restante manifiesta que es aceptable, por lo que es importante continuar fortaleciendo los mecanismos de comunicación hacia una comunicación asertiva.

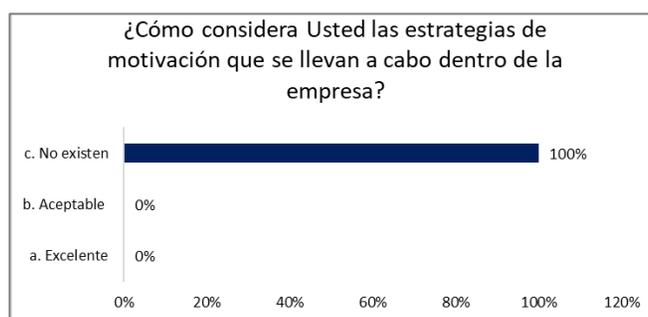
Figura 28
Comunicación



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1.12 Estrategias de comunicación. En su totalidad, los colaboradores expresaron que la organización no cuenta con mecanismos o estrategias de motivación, por lo que resulta importante diseñar estrategias de motivación, en el marco de una gestión del talento humano, orientada hacia sus colaboradores; como puede corroborarse en la figura 29:

Figura 29
Motivación



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1.13 Seguimiento a las actividades y funciones.

Figura 30
Seguimiento

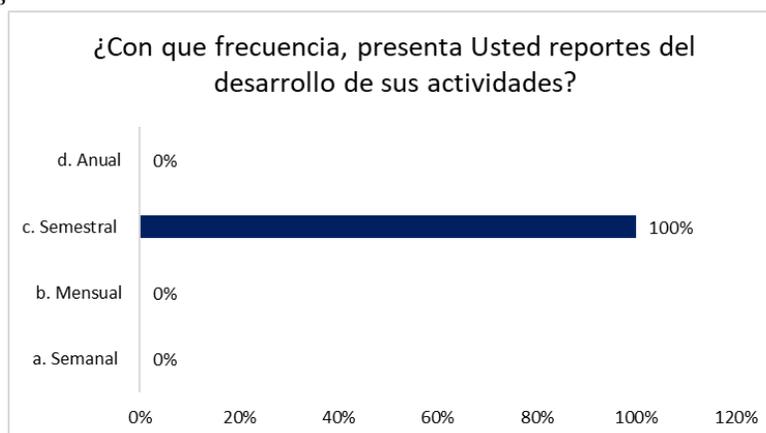


Fuente: Elaboración propia

Cómo se pudo observar en la figura 30, los resultados que arrojan que el 75% de los colaboradores manifiestan que no se realizan correctivos sobre las actividades o las debilidades que se presentan, así que solicita efectuar estrategias de mejora continua y documentar las funciones y responsabilidades a través de un manual.

4.2.1.1.14 Reportes e informes sobre el desarrollo de actividades.

Figura 31
Reportes e informes



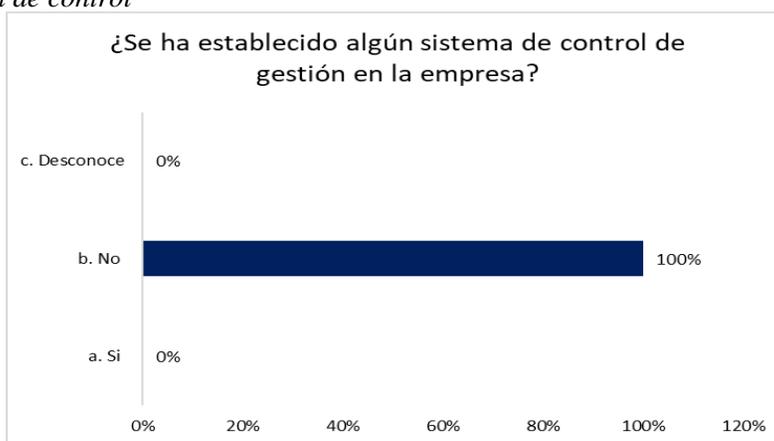
Fuente: Elaboración propia

Cómo se logró graficar en la figura 31, la totalidad del personal, manifestaron que no realizan reportes o informes sobre el desempeño de sus actividades, por lo que resulta necesario establecer indicadores de desempeño y medición de eficiencia como una actividad de talento humano.

4.2.1.1.15 Sistemas de gestión de control.

Figura 32

Sistemas de gestión de control

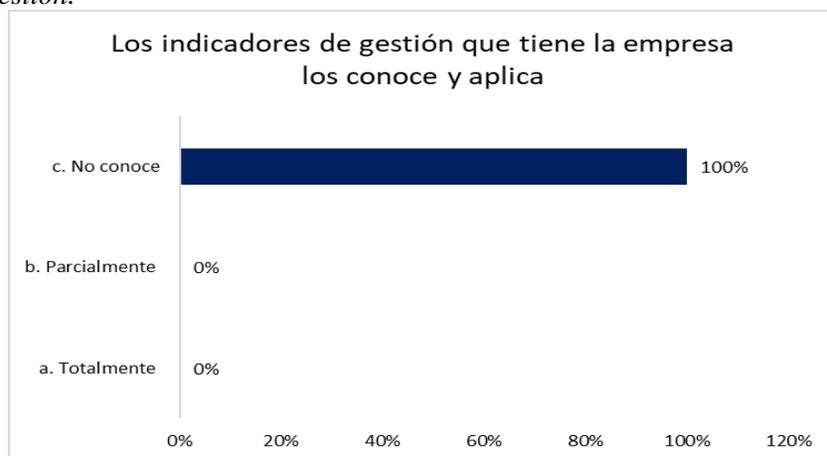


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la figura 32 la totalidad de los colaboradores manifestaron que no conocen o no se han establecido indicadores de control para la gestión, por lo que resulta viable la implementación de un ajuste de mando de control fundado en gestión de procesos que permitan la medición a través de indicadores.

4.2.1.1.16 Indicadores de gestión.

Figura 33
Indicadores de gestión.

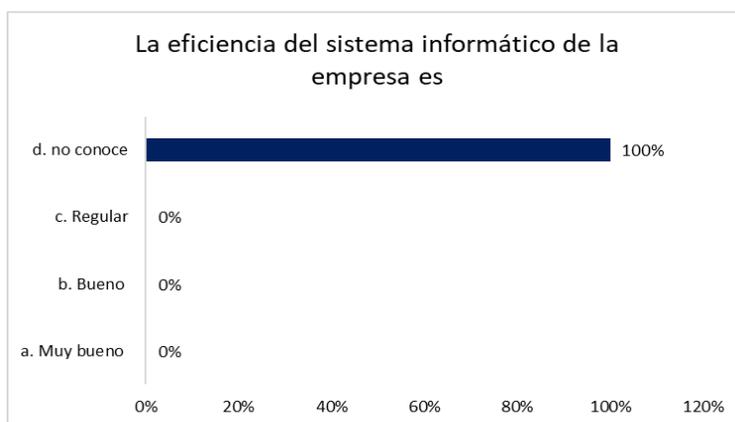


Fuente: Elaboración propia

Por lo establecido anteriormente en la figura 33; la totalidad de los colaboradores expresaron que desconocen los indicadores que aplica la organización, dando a conocer que no se han socializado o incluso que no se tiene diseñados. Por tanto, es necesario un correcto diseño de indicadores que consientan la medición de los procesos.

4.2.1.1.17 Eficiencia del sistema informático.

Figura 34
Sistema informático

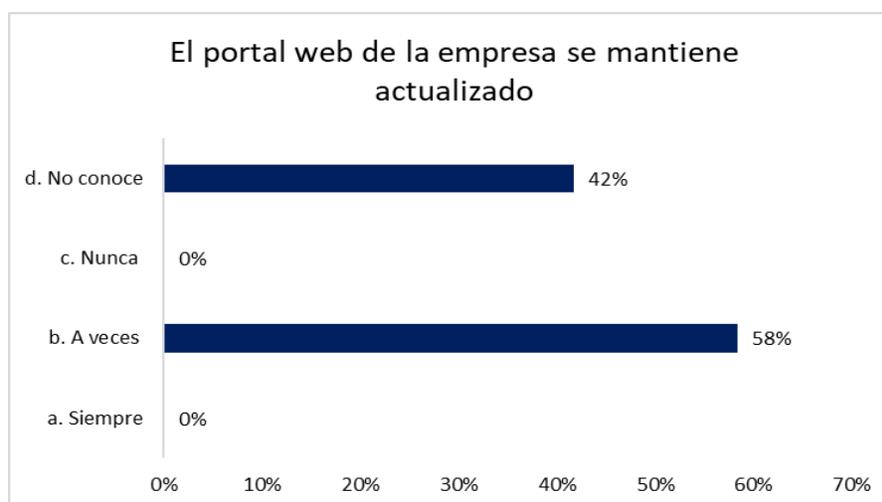


Fuente: Elaboración propia

Cómo se pudo observar en la figura 34, los resultados arrojan que los colaboradores expresaron que no cuentan con un sistema o software o herramienta tecnológica de la comunicación que permita el flujo de información de modo más práctico y eficiente. Siendo entonces necesaria, la implementación de herramientas tecnológicas que permitan la transformación tecnológica en cuanto a las comunicaciones y el flujo de información.

4.2.1.1.18 Portal web de la empresa.

Figura 35
Portal web

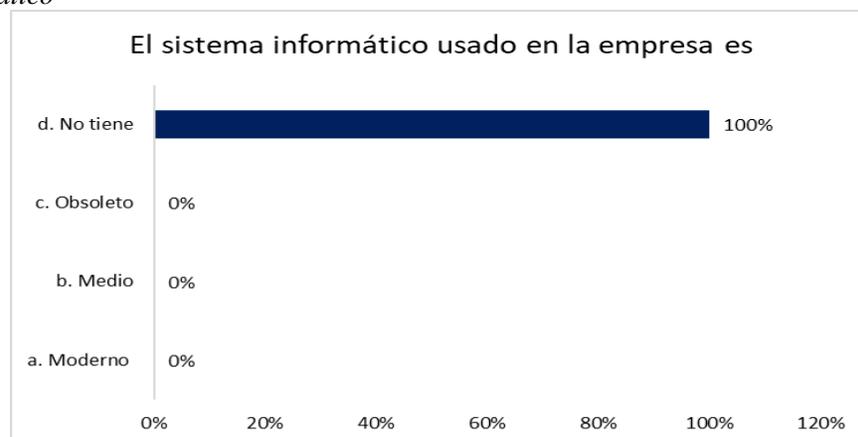


Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior la N° 35, señala que el 58% de los colaboradores expresan que consideran que la página web permanece actualizado, sin embargo, el restante de los colaboradores manifiesta que no conocen la página web o no le dan uso alguno. Por otra parte, es importante considerar que la página web es la ventana a la internacionalización, por lo cual debe considerarse como un elemento de alta relevancia y valor.

4.2.1.1.19 Sistema informático utilizado en la organización.

Figura 36
Sistema informático

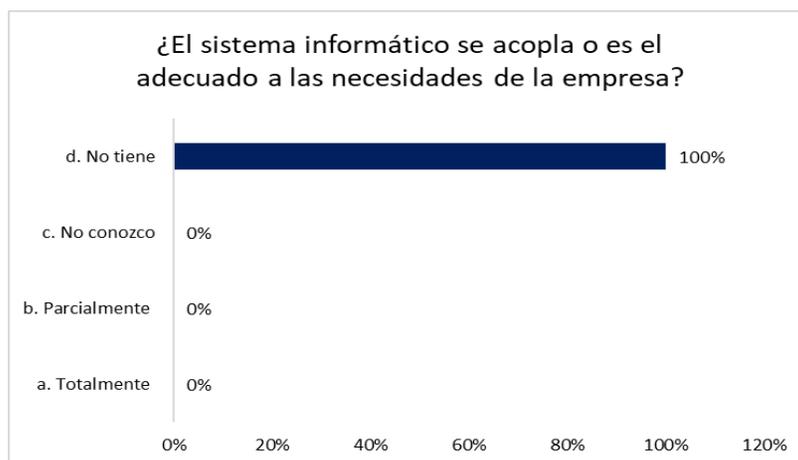


Fuente: Elaboración propia

Según lo graficado en la figura 36, el total de los colaboradores expresaron que no utilizan ningún sistema informático para el desarrollo de sus labores. Por lo que resulta como una oportunidad de mejora para la implementación de nuevas tecnologías que permitan agilidad en los procesos, incluso del área administrativa como del área operativa.

4.2.1.1.20 Características del sistema informático.

Figura 37
Características

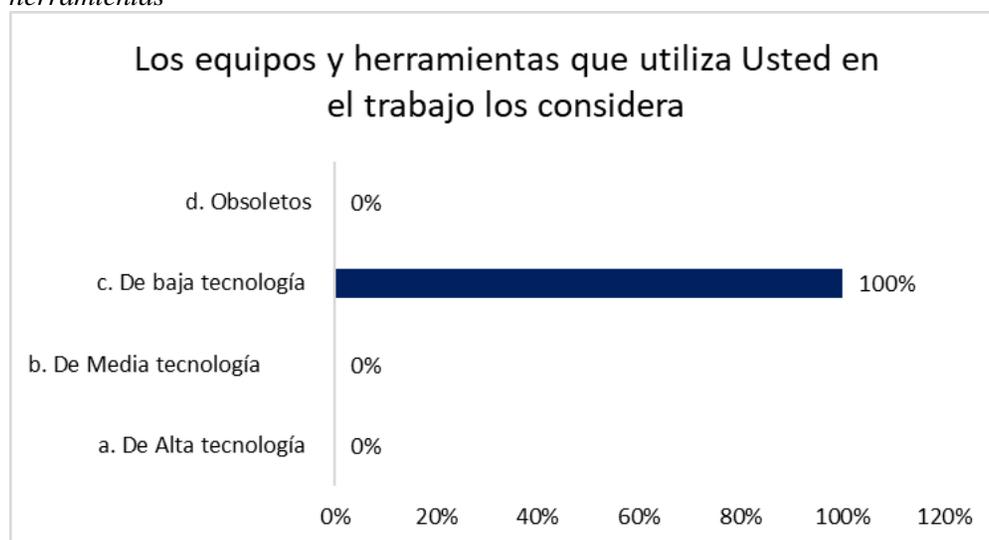


Fuente: Elaboración propia

Cómo se pudo observar en la figura 37, los resultados arrojan que el total de los colaboradores manifestaron no contar con un sistema informático o de existir, no lo conocen puesto que no sería usado para el desempeño de sus labores.

4.2.1.1.21 Equipos y herramientas utilizadas.

Figura 38
Equipos y herramientas



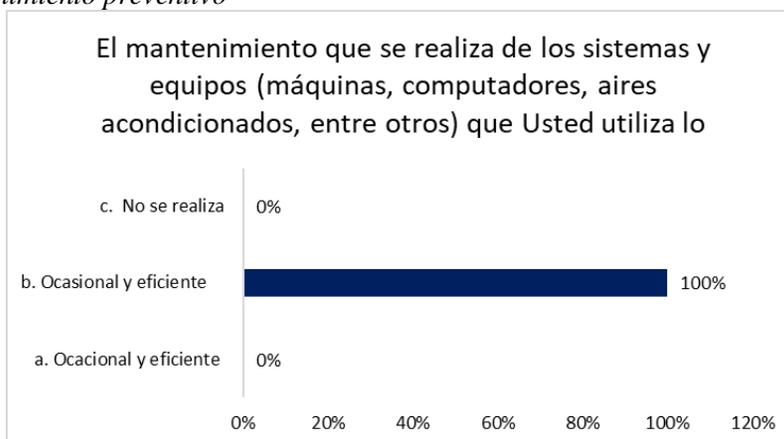
Fuente: Elaboración propia

En relación a la figura 38, el total de los colaboradores expresaron que, los equipos, herramientas y máquinas utilizadas en la organización son de baja tecnología, esto se debe a que la empresa no ha actualizado su infraestructura tecnológica y al avance acelerado de la tecnología (ver anexo 3)

4.2.1.1.22 Gestión del mantenimiento preventivo.

Figura 39

Gestión del mantenimiento preventivo



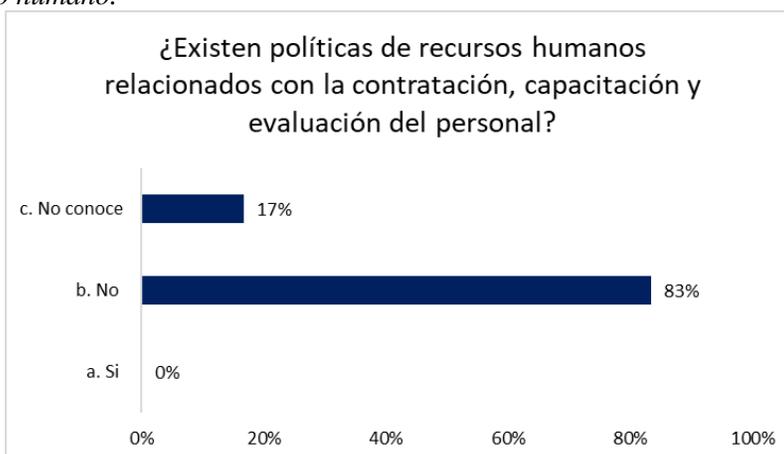
Fuente: Elaboración propia

Cómo se pudo observar en la figura 39, el total de los colaboradores expresaron que el mantenimiento que se realiza a los equipos, máquinas, computadores, y el restante de infraestructura tecnológica es realizado de manera ocasional y de manera eficiente. Sin embargo, no se acopla a un programa o cronograma de mantenimientos preventivos.

4.2.1.1.23 Políticas de talento humano.

Figura 40

Políticas de talento humano.



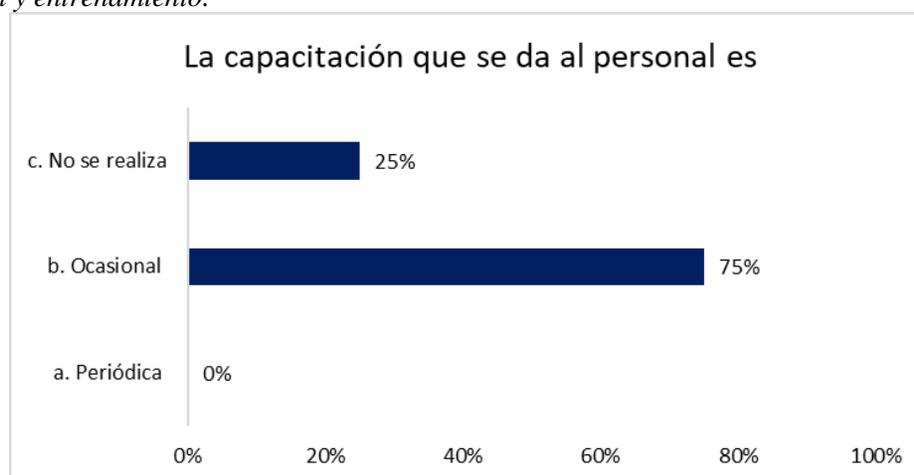
Fuente: Elaboración propia

Con lo anteriormente ilustrado en la figura 40, el 83% del personal expresa no conocer las políticas de contratación, capacitación y evaluación de desempeño del recurso humano, tan solo el 17% las conoce debido a que son las personas involucradas en los procesos de nómina. Esto indica que el área de talento humano requiere diseñar y divulgar sus políticas de gestión humana dentro de la organización.

4.2.1.1.24 Capacitación y entrenamiento.

Figura 41

Capacitación y entrenamiento.



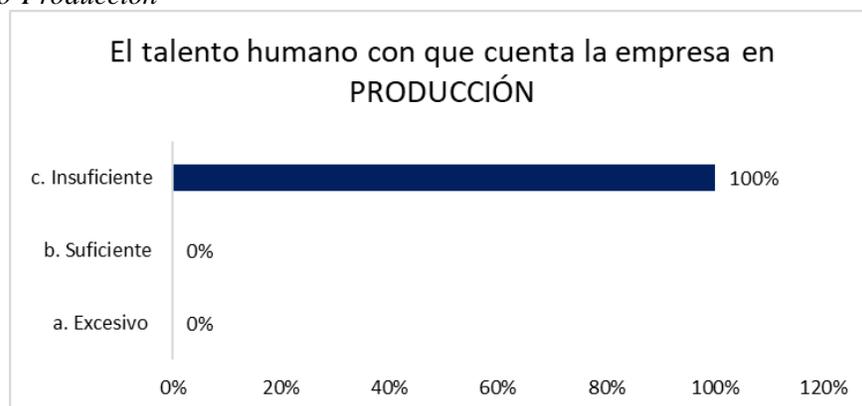
Fuente: Elaboración propia

Según lo expresado en la figura 41 los resultados señalan que el 75% del personal manifiesta que la realización o ejecución de capacitaciones es de forma ocasional, mientras que un 25% expresa que no se realizan actividades de capacitación. Por tanto, es importante desarrollar un programa de capacitación y cualificación de personal, así como el registro de estas y evaluar el desempeño de cada una, para conocer el impacto de la capacitación.

4.2.1.1.25 Talento humano del área de producción.

Figura 42

Talento humano-Producción



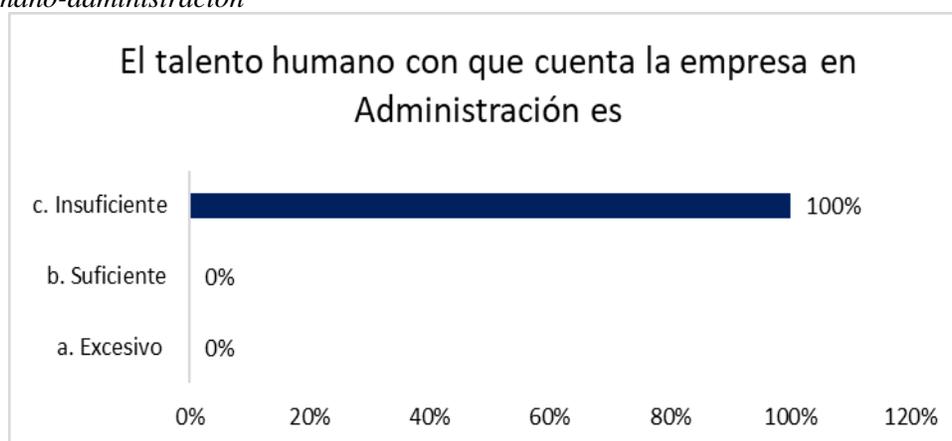
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 42, el personal manifiesta que personal en el área de producción es insuficiente. Lo que implica, realizar un análisis de carga y las actividades desempeñadas por el personal, para su correcta asignación.

4.2.1.1.26 Talento humano del área administrativa.

Figura 43

Talento humano-administración



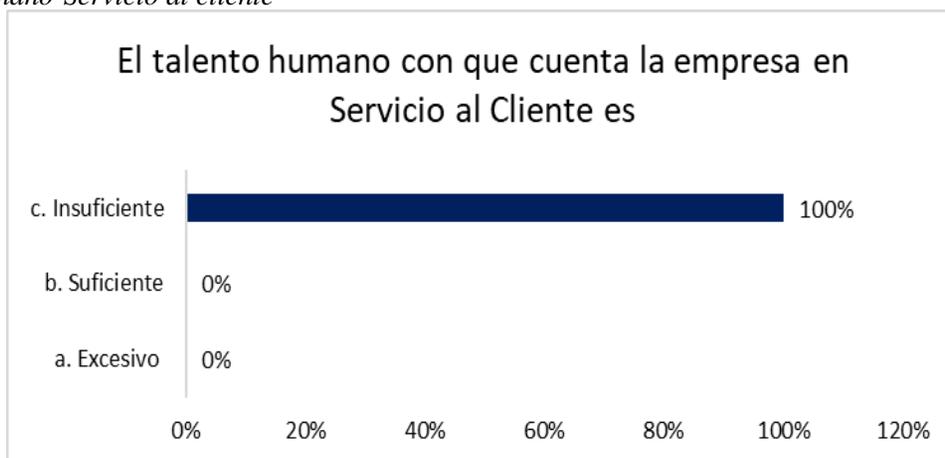
Fuente: Elaboración propia

La figura 43, establece que los resultados, en cuanto a los recursos humanos del área de administración son insuficientes, según expresan los colaboradores, por lo que se debe implementar un análisis de carga de las actividades desempeñadas por cada una de las personas, según el cargo, para posteriormente, realizar la asignación correcta.

4.2.1.1.27 Talento humano del área de servicio al cliente.

Figura 44

Talento humano-Servicio al cliente



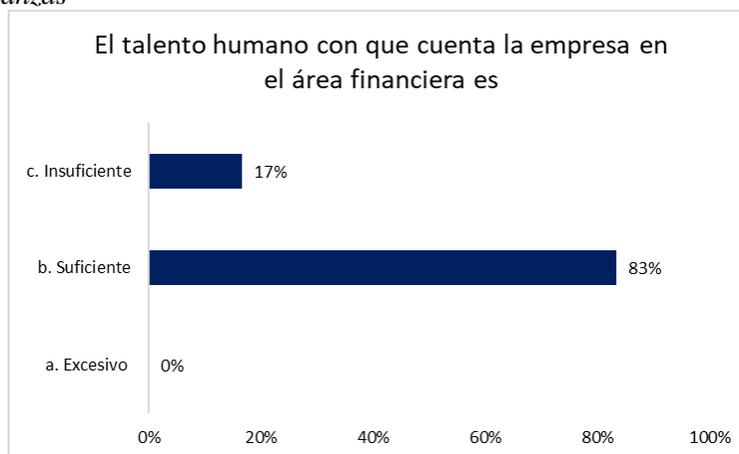
Fuente: Elaboración propia

Cómo se pudo observar en la figura 44, los resultados arrojan que los participantes expresaron que el personal de atención o servicio al cliente es insuficiente. Esto debido a que es el personal que puede promover los productos, y realizar actividades de mercadeo, entre otras. Por lo que se requiere, realizar un análisis de necesidad de personal y vacantes disponibles, lo que generará implicaciones en el presupuesto del año.

4.2.1.1.28 Talento humano del área financiera.

Figura 45

Talento humano-Finanzas



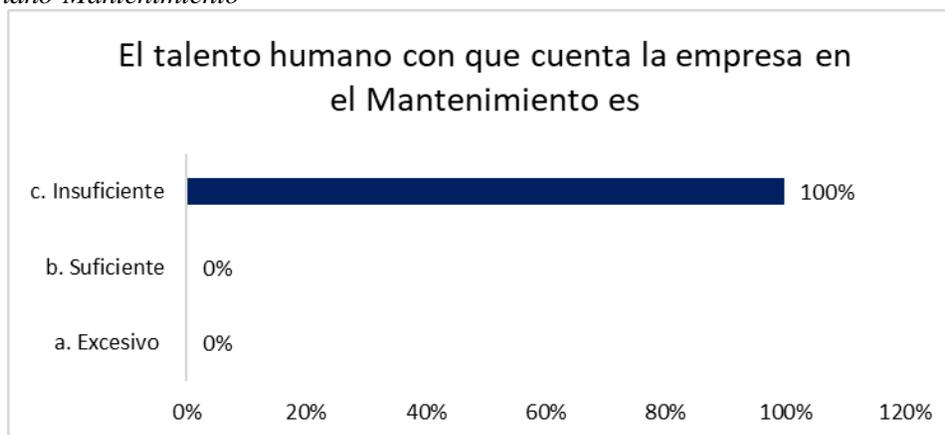
Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores expresan que el personal del área financiera es suficiente para el desarrollo y la realización de actividades del área. Sin embargo, según lo establecido anteriormente en la figura 45 señala que solo un 17% considera que requiere personal de apoyo para el área.

4.2.1.1.29 Talento humano del área de mantenimiento.

Figura 46

Talento humano-Mantenimiento



Fuente: Elaboración propia

En lo expuesto en la figura 46, se plasma que, el talento humano del área de mantenimiento es inexistente, según manifiestan los colaboradores, dichas tareas son asumidas por el área de producción. Por lo que el servicio de mantenimiento es tercerizado y solo cuando se requiere un mantenimiento correctivo.

De acuerdo a los resultados expuestos, se logró desarrollar la siguiente matriz PCI, en donde se dan a conocer las capacidades internas de la compañía CAFETOL, en donde según los resultados, su capacidad se ubica en criterios de fortalezas en nivel medio con un valor de 14, debilidad medio con 21 puntos, e impacto medio alto con 27 (medio) -18 (alto).

Tabla 6
Matriz PCI CAFETOL

<i>Perfil de Capacidad Interna PCI CAFETOL</i>									
<i>Capacidad</i>	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>			<i>Impacto</i>		
	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>M</i>	<i>B</i>
<i>Capacidad Administrativa</i>									
<i>Planificación</i>									
<i>Conocimiento total de la misión y visión de la organización</i>							P		P
<i>Conocimiento de los objetivos estratégicos</i>								P	P
<i>Conocimiento parcial de las políticas de la empresa</i>							P		P
<i>Conocimiento parcial de los trámites y procedimientos por parte de los trabajadores</i>								P	P
<i>Inexistencia de un plan estratégico</i>							P		P
<i>Organización</i>									
<i>Organigrama conocido parcialmente</i>								P	P
<i>Conocimiento total de sus atribuciones, funciones y responsabilidades para el correcto desempeño del trabajo</i>				P					P
<i>Puesto de trabajo medianamente apropiado</i>								P	P
<i>Dirección</i>									
<i>Liderazgo autocrático - impositivo del gerente</i>								P	P
<i>Comunicación excelente con jefe inmediato y compañeros</i>								P	P
<i>Inexistencia de estrategias de motivación para los trabajadores</i>								P	P
<i>Control y Evaluación</i>									
<i>Seguimiento mediano e inmediato para corregir debilidades</i>								P	P
<i>Baja frecuencia de entrega de reportes del desarrollo de las actividades</i>								P	P
<i>Establecimiento de sistemas de control de gestión</i>								P	P
<i>Desconocimiento de los indicadores de gestión de la empresa</i>								P	P
<i>Capacidad tecnológica</i>									
<i>Portal Web poco difundido entre el personal</i>								P	P
<i>Sistema informático medianamente sofisticado</i>				P					P
<i>Sistema informático utilizado, parcialmente adecuado a las necesidades de la empresa</i>								P	P
<i>Equipos y herramientas de mediana y baja tecnología</i>								P	P
<i>Mantenimiento oportuno y eficiente a los equipos y sistemas de la organización</i>				P					P

**Perfil de Capacidad Interna PCI
CAFETOL**

Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Análisis del área de producción									
<i>Materias primas, insumos, componentes y partes para ejecutar el proceso productivo, son confiables y razonables</i>	P								P
<i>El personal de producción expresa que las instalaciones, equipos, maquinaria y oficinas se encuentran en buenas condiciones para realizar sus actividades</i>		P							P
<i>Políticas y los procedimientos para el control de inventarios e insumos son efectivas</i>			P						P
<i>Difusión de la política de control de calidad en el área</i>					P				P
<i>El personal de producción considera que las instalaciones y los recursos están ubicados estratégicamente</i>			P						P
Otras									
<i>No existe el área de mercadeo y prospección comercial (Internacionalización)</i>						P			P
<i>No hay un área de investigación, desarrollo e innovación</i>						P			P
<i>Administración del sistema de información</i>			P						P
Totales	3	14	5	5	21	4	18	27	8
<i>NOTA: Convenciones A: Alto M: Medio B: Bajo</i>	<i>Medio</i>			<i>Medio</i>			<i>Medio-alto</i>		

4.2.1.2 Matriz de aprovechabilidad. Para poder identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, más sustanciales, se aplicó la matriz de vulnerabilidad y aprovechabilidad: Con la realización de la matriz de aprovechabilidad se logró identificar las fortalezas y oportunidades más relevantes para la empresa, las fortalezas más sustanciales son aquellas con mejor puntuación, descritas en la siguiente tabla:

Tabla 7*Oportunidades*

Puntaje	Oportunidades
82	Calidad para exportación: Resolución 04 de 2015 Comité Nacional de Cafeteros - Café tostado
82	Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros - Registro nacional de exportadores
62	Calidad para exportación: Resolución 01 de 1999 para café tostado - Comité Nacional de Cafeteros
54	Calidad: Resolución 02 de 2016 del Comité Nacional de Cafeteros
52	Optimismo y orgullo de Cúcuta
50	Alianzas estratégicas con empresas internacionales
50	Crecimiento del mercado empresarial
50	Satisfacción en la calidad de la educación
46	Nivel estable de oferta cultural
46	Aplicación de I&D-i por especialistas Universitarios
42	Resolución 355 de 2002 - Ministerio de Relaciones Exteriores
40	Política de desarrollo agrario y pesquero
40	Nivel de satisfacción con Cúcuta como una ciudad para vivir
38	Variación en los aranceles de importación
34	Ley 798 del 2003 - Convenio internacional del café 2001
32	Paridad entre el dólar US y el peso colombiano COP
30	Nuevos segmentos de mercado de exportación
30	Nivel de satisfacción con la oferta y deportiva
30	Alianza estratégica con proveedores
28	Crecimiento mercados económicos
28	Crecimiento o fortalecimiento de la industria en otros países
26	Proceso de Paz y reconciliación en Colombia
26	Aumento del PIB Nacional y regional
24	Conocimiento del nivel de satisfacción de los consumidores

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se tiene que, las fortalezas más convenientes son aquellas con mejor puntuación, estas se describen en la tabla 7:

Tabla 8
Fortalezas

Puntaje	Fortalezas
58	Conocimiento total de sus atribuciones, funciones y responsabilidades para el correcto desempeño del trabajo
66	Traslación planificada y esporádica del personal
54	Sistema de manejo financiero informático contable moderadamente apropiado
50	Sistema informático medianamente sofisticado
50	Reconocimiento del trabajo del personal
50	Materias primas, insumos, componentes y partes para ejecutar el proceso productivo, son confiables y razonables
50	Administración del sistema de información
48	Los trabajadores logran proponer constantemente formas de realizar sus funciones nuevas y mejores.
48	El personal de producción considera que las instalaciones y los recursos están ubicados estratégicamente
46	Personal suficiente en producción
46	Personal suficiente en mantenimiento y servicios generales
44	Personal suficiente en el área administrativa y servicio al cliente
42	Trabajadores consideran aceptable el volumen de su trabajo
42	El personal de producción expresa que las instalaciones, equipos, maquinaria y oficinas se encuentran en buenas condiciones para realizar sus actividades
40	Mantenimiento oportuno y eficiente a los equipos y sistemas de la organización
40	Políticas y reglas claras para empleados para atender al cliente y la resolución de problemáticas presentadas
38	Aplica conocimientos adquiridos en capacitaciones
36	Medianamente buena la dirección de administración - talento humano
36	Disminución de la participación de los acreedores en los activos
34	Capacitación ocasional al personal
32	Políticas y los procedimientos para el control de inventarios e insumos son efectivas
24	Los trabajadores consideran y perciben como buena su remuneración
24	Constantemente le informa a su jefe inmediato con claridad y oportunidad cuestiones de trabajo
24	Mediana eficiencia en la operación de sus activos, y el buen manejo del apalancamiento financiero

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3 Análisis de la Matriz de vulnerabilidad. Con la realización de la matriz de vulnerabilidad se identificó las debilidades y amenazas más relevantes o sustanciales que se presentan para la organización, las debilidades más relevantes con que cuenta la organización son aquellas que presentan un puntaje mayor, descritas en la tabla 8:

Tabla 9*Debilidad*

Puntaje	Debilidad
36	Conocimiento total de la visión y misión
26	Conocimiento de los objetivos estratégicos
36	Conocimiento parcial de las políticas de la empresa
24	Conocimiento parcial de los trámites y procedimientos por parte de los trabajadores
22	Falta total de un plan estratégico
24	Conocimiento parcial del organigrama
26	Puesto de trabajo medianamente apropiado
22	Liderazgo autocrático - impositivo del gerente
24	Comunicación con jefe inmediato y compañeros
24	Inexistencia de estrategias de motivación para los trabajadores
20	Seguimiento mediato e inmediato para corregir debilidades
22	Baja frecuencia de entrega de reportes del desarrollo de las actividades
30	Establecimiento de sistemas de control de gestión
20	Desconocimiento de los indicadores de gestión de la empresa
20	Portal Web poco difundido entre el personal
20	Sistema informático muy básico según las necesidades de la empresa
24	Equipos y herramientas de mediana y baja tecnología
32	Desconocimiento de las políticas de talento humano relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal
32	Personal afectado algunas veces por falta oportuna de comunicación en su trabajo
32	Empleados no reciben información sobre la ejecución de sus actividades
28	Baja utilización de los indicadores financieros
24	Evaluación y elaboración del presupuesto anual realizado de manera periódica o rara vez
14	No se evidencian inversiones en actividades de prospección comercial y publicidad en los estados financieros
24	Disminución en las operaciones de ventas en un 2% respecto al anterior
34	Disminución de la tasa de crecimiento de las utilidades
32	Disminución de la capacidad para afrontar sus compromisos a corto plazo
24	Mediana eficiencia en la operación de sus activos, y el buen manejo del apalancamiento financiero
20	Difusión de la política de control de calidad en el área
24	No existe el área de mercadeo y prospección comercial (Internacionalización)
27	No hay un área de investigación, desarrollo e innovación

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en cuanto a las amenazas se tienen las descritas en la tabla 9:

Tabla 10

Amenaza

Puntaje	Amenaza
105	Avance acelerado de la tecnología
86	Productos sustitutos
70	Incremento de la inseguridad en la ciudad
63	Inflación
53	Maquinaria y equipos para la industria cafetera
52	Incremento en el IPC
51	Innovación industrial
50	Guerra de precios
48	Tecnologías industria 4.0 en el sector
48	Gestión del mantenimiento industrial de maquinaria
40	Perdida de presencia en mercados potenciales debido a estrategias de mercadeo de la competencia
36	Presencia de empresas fuertes competidoras
33	Aumento en un 20% de la percepción económica cucuteña
32	Incremento en el índice de desempleo

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.4 Matriz de evaluación de factores externos. En el Anexo, se muestra la matriz de evaluación de factores externos donde está situado oportunidades y amenazas donde se les asignó una ponderación de acuerdo a la importancia presentada en el mercado. Es posible apreciar en el Anexo, que se enlistaron amenazas y oportunidades; donde cada ítem posee su peso relativo según su jerarquía para el sector competitivo. Para distinguir las variables se utilizaron los parámetros para las respuestas establecidos en la tabla 10:

Tabla 11

Variables de Evaluación

Parámetro	Calificación
4	Superior
3	Por Encima Del Promedio
2	Promedio
1	Deficiente

Fuente: Elaboración propia

Dado los resultados, se tiene que, la puntuación ponderada total es de 2.51, quiere decir que está justo por encima del promedio (punto medio), por lo que indica que las estrategias de la empresa están auxiliando parcialmente a acaudalar las oportunidades y cuenta con recursos que logran evitar amenazas externas a corto plazo. Con una calificación de 2.51 significa que la empresa, está generando una respuesta promedio, por lo que debe emplear estrategias que le permitan fructificar las oportunidades y afrontar las amenazas del entorno. Por supuesto hay oportunidades que la empresa debe capitalizar, sobre todo aquellas que permitan ingresar a nuevos mercados, consolidar su marca, y consolidar su musculo financiero y sostenibilidad en el tiempo.

4.2.1.5 Matriz de evaluación de factores internos. Esta herramienta evalúa y sintetiza en las áreas funcionales la una empresa las fortalezas y debilidades más importantes y también constituye la base para empatar las relaciones entre dichos sectores. Como se aprecia en Anexo, se listaron fortalezas y debilidades, de cada uno de los factores a los cuales fue asignado su valor relativo según su importancia para el sector competitivo. Posteriormente a cada factor se le calificó, se asignó a cada factor una calificación según la tabla.

Al aplicar la Matriz EFI, arrojó como resultado una puntuación ponderada total de 2.36, lo que indica que está por debajo del promedio (punto medio) de 2.5, por lo que, en definitiva, la organización, está generando una respuesta mínima, por tanto, es posible mejorar los procedimientos, políticas estrategias, y operaciones que se manejan al interior de la empresa. Por tanto, puede pensar fortalecer sus estrategias comerciales y ejecutar lineamientos estratégicos para mejorar su posición apoyándose en sus fortalezas.

4.2.1.6 Matriz de perfil competitivo.

4.2.1.6.1 Determinación de los Factores Clave de Éxito (FCE). La matriz de perfil competitivo permitió comparar a diferentes competidores de la empresa desde un análisis de variables relacionadas.

Los elementos fueron seleccionados teniendo en cuenta los resultados obtenidos de acuerdo con la búsqueda de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de aspectos relacionados con el sector caficultor, y según las indagaciones ejecutadas a los competidores e instalaciones además de su portafolio de productos. Estos factores seleccionados emplean a empresas del mismo tamaño o nivel, como referencia, y además son referencia para las empresas de mayor tamaño localizadas en la misma actividad económica.

Tabla 12
Factores Clave

Factor	Descripción
Tecnología	Hace referencias a las máquinas y equipos utilizadas en los procesos de producción del producto. Entre ellos encontramos; tostadora, trilladora, monitor seleccionador de grano, empacadora automatizada, equipos eficientes en consumo de energía, entre otros.
Instalaciones	Se refieren al lugar físico y las instalaciones donde se fabrica el producto, las condiciones y ambientes seguros para los colaboradores y la ubicación geográfica como ventaja competitiva para la cadena de suministros.
Calidad	Este factor hace referencia a la calidad del producto, y su referenciación. Así como el método de fabricación y los procedimientos de ejecución.
Precio competitivo	En cuanto al precio hace referencia al precio de venta FOB al cliente, respecto al mercado de competencia.
Portafolio de productos	Se considera factor clave, ya que permite a la organización no depender únicamente de una referencia o un único producto para su sostenibilidad.
Estrategias de mercadeo	Debido a la fuerte competencia a nivel internacional de referencias del producto, particularmente del café tostado.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los factores clave de éxito, identificados anteriormente para el sector caficultor, y la actividad económica de producción y comercialización de café tostado, se elaboró

la Matriz de Perfil Competitivo de la empresa CAFETOL, con respecto a los principales competidores a nivel regional, los cuales son: Inversiones Galavis S.A.S., Tostadora de Café Frontera, Asociación de Productores de Café Especial de la Vereda Román Municipio de Toledo, Asociación de Productores de Café del Sarare del Municipio de Toledo Norte de Santander.

4.3 Propuesta de la Estructura Organizacional

Misión. Elaborar y comercializar café especial y tradicional de alta calidad, que respondan perfectamente a las expectativas de los consumidores, siendo constantemente innovadores. Favoreciendo el desarrollo profesional y social de las mujeres y los hombres que trabajan en la empresa, asegurando y haciendo rentables los capitales invertidos, y participando en el desarrollo económico y social de las partes interesadas.

Visión. Para el 2024, seremos una empresa competitiva y productiva en Colombia dedicada a la fabricación y comercialización de derivados del café especial, procesados con innovación y ofreciendo una diversificación en los productos, con la tecnología apropiada y el talento humano comprometido con los valores corporativos, a partir de la excelente calidad en nuestros productos.

Política. De acuerdo con (Hamlett, 2018), Las personas son criaturas de hábitos y si algo ha funcionado bien durante miles de años, no lo querrán si les sugieres lo contrario. Esta compañía sigue un camino lógico que no representa ninguna amenaza, de acuerdo con lo expresado se estableció los siguientes siete pasos para redactar políticas.

Tabla 13*Pasos para realizar políticas generales de una organización*

Componentes	Detalle
Identificar las necesidades de cambio	Se presentó interés en generar un cambio organizacional como estrategia, que dado las necesidades de un cambio permita mejorar la ocupación administrativa, técnico, social, y de evaluación
Identificar a los colaboradores afectados	Se evidenció interés en conocer sí los colaboradores están realmente ubicados en los puestos de trabajo establecidos e identificar también si se verá afectada la organización si no se ocupan determinados cargos.
Realizar un grupo de enfoque	Se identificaron posibles grupos donde se pueda permitir la discusión grupal para generar retroalimentación de los diferentes aspectos de las actividades organizacionales que se realizan.
Establecer claridad	Se demostró interés en definir con claridad el alcance de los diferentes proyectos con el fin de establecer la secuencia de las actividades para mantener un orden lógico.
Crear borradores	Se realizó un borrador inicial ensayo previo con contenido básico, alimentado en conjunto con lo expresado por el grupo de trabajo con el fin de compararlo con la versión definitiva.
Revisión legal y de recursos humanos	Se gestionó y coordinó seguimiento a las posibles normas a tener en cuenta y los procedimientos de talento humano básicos a desarrollar y aplicar en la organización.
Asegurarse de que todos comprendan.	Se realizó consulta y socialización de los diferentes aspectos para lograr establecer políticas que todos los colaboradores comprendan.

Fuente: Elaboración propia

A partir de lo anterior se establece la metodología implementada que permitió generar las políticas de la organización con el propósito de orientar al diseño de una política general integral acorde con las estrategias fijadas por la organización y sea referentes para la obtención del resto de políticas para las dependencias y específicas para CAFETOL.

Políticas generales. La política de CAFETOL se centra en proporcionar a sus asociados, y relacionados productos de calidad garantizando ofrecer eficiencia, calidad y responsabilidad social, que proyecten interna y externamente una imagen de CAFETOL, que sea identificada con calidad y profesionalismo.

Este compromiso adquirido por todos los niveles en la entidad y se materializa de acuerdo con los siguientes principios:

Conservar un proceso de modernización y mejora permanente para la organización, que admitan el alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad.

Brindar servicios y productos con calidad que correspondan con las exigencias y expectativas de los asociados, y relacionados.

Fomentar programas de mejora continua en cada operación de CAFETOL, que aumentan la calidad percibida en sus productos.

Verificar la aparición de no conformidades y emprender las acciones de mejora y/o correctivas necesarias para mitigar riesgos.

Emprender las inversiones necesarias que aseguren el mantenimiento y mejora continua de la infraestructura física y tecnológica de CAFETOL.

Objetivos Estratégicos. Estos serán las consecuencias integrales que una compañía posee la perspectiva lograr el progreso y ejecución específicamente su misión y visión. Debido a que son de naturaleza global, estos objetivos deben envolver toda la empresa. Por lo tanto, se deben tener presente todos los factores dependientes que componen la organización. En la definición de los objetivos estratégicos se tiene un megaobjetivo y otros específicos.

Megaobjetivo. Consolidar un sistema administrativo y de información, constantemente actualizado que permita a los diferentes actores, directivos y líderes, la toma de decisiones acorde al mejoramiento continuo.

Objetivos estratégicos. Establecer una adecuada planificación y un correcto control financiero con el fin de obtener la máxima eficiencia en cada ciclo anual.

Potenciar la imagen de CAFETOL, en el mercado nacional e internacional, por la alta calidad de sus productos.

Consolidar estrategias de gestión de talento humano que permitan el crecimiento profesional y personal, el fomento de la motivación y la cultura de la organización.

Crear alianzas comerciales para contar con distribuidores a nivel internacional en los diferentes mercados para lograr un mayor impacto en ventas y posicionamiento de marca.

Valores. La matriz axiológica, sirvió de guía para exponer la sucesión de valores para CAFETOL, para elaborar la matriz, se deben definir los valores corporativos, así como identificar los grupos de interés de la entidad, a continuación, se muestran valores propuestos:

Trabajo en equipo

Honestidad

Trabajo ético

Respeto

Responsabilidad social

Honradez

Puntualidad.

Los grupos de interés con los que interactúa la empresa, para el logro de sus objetivos, son los siguientes:

Estado

Sociedad

Proveedores

Asociados, beneficiarios y clientes

Colaboradores

A continuación, se muestran los principios y valores propuestos por los trabajadores extraídos del instrumento aplicado para la evaluación de capacidades internas:

Tabla 14
Matriz axiológica.

Valores	Grupo de referencia					
	Estado	Sociedad	Proveedores	Clientes	Colaboradores	Asociados
Trabajo en equipo	P			P	P	
Honestidad	P	P	P	P	P	P
Trabajo ético	P	P		P	P	
Respeto	P	P	P	P	P	P
Responsabilidad social	P	P		P	P	
Honradez	P	P	P	P	P	P

Fuente: Elaboración propia

Principios corporativos. Se definieron los siguientes principios corporativos que fortalecen la cultura organizacional de la compañía.

Ética. La conducta de los asociados, profesionales y colaboradores de CAFETOL estará enmarcada, en todo acontecimiento dentro de principios de honestidad, moralidad y transparencia.

Compromiso. En CAFETOL el trabajo en equipo, la lealtad y la transparencia por la Asociación son características indispensables que emanan desde la presidencia hasta los colaboradores siendo este un requerimiento inequívoco para pertenecer a esta organización.

Respeto. Reconocer la diversidad y pluralidad de ideologías dentro de CAFETOL y promover el diálogo para identificación del bienestar común y la solución de conflictos.

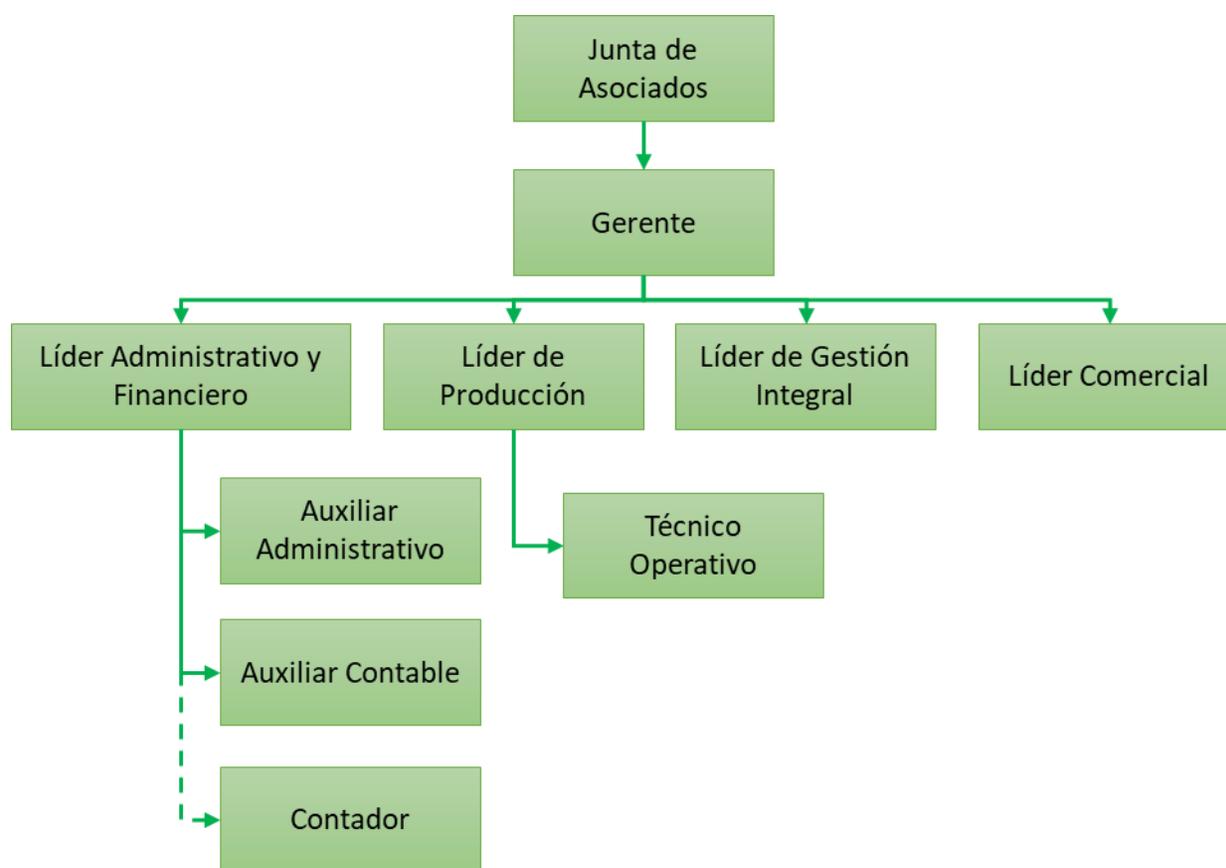
Rentabilidad. Todas las acciones planeadas y ejecutadas en CAFETOL por sus asociados, profesionales y colaboradores, buscarán desde su inicio el desarrollo de altos niveles de productividad, con base en información sólida y en una metodología estandarizada y medible.

Calidad. En CAFETOL, la calidad trasciende más allá de un sistema y se convierte en una regla de comportamiento enmarcada como reto de cada socio, profesional y colaborador para el desarrollo de cada actividad.

Comunicación. Participación, diálogo constante y accesibilidad entre los miembros de la junta de asociados, presidente, comités, colaboradores y relacionados.

Organigrama Propuesto. Para la realización del organigrama se utilizó la información recolectada con el instrumento tipo encuesta aplicado, y se diseñó el siguiente organigrama en conjunto con la alta directiva y los responsables del proyecto, dicho organigrama se estructuró de la siguiente manera como se muestra en la figura 47:

Figura 47
Organigrama de la empresa CAFETOL



Fuente: Elaboración propia

4.4 Documentación de Procesos y Procedimientos

Objetivo de la documentación. Establecer un procedimiento para la preparación, presentación, control, consentimiento y actualización de los documentos y registros, mediante la estandarización de los criterios de simbolización e identificación de los documentos que hacen parte de la gestión documental y administrativa (ver anexo 2).

Alcance. Este procedimiento de documentación está direccionado a todos los líderes de procesos de la organización, que tenga dentro de su competencia y responsabilidad la emisión, distribución, actualización y control de documentos y registros requeridos por la estructura administrativa propuesta.

Definiciones relacionadas a la gestión documental.

Aprobación: Evaluación del cargo autorizado para corroborar si el contenido interno de un documento contempla lo mismo que los objetivos propuestos.

Caracterización: Documento que describe las especificaciones a grandes rasgos de los procesos. Es decir, un sostén informativo, resumiendo las características distinguidas para el control de proceso.

Código: Modo de representación de datos que apunta el significado de la codificación traducible a otro código.

Conservación: Lapso en el que se deben conservar los documentos estructurados de acuerdo con lo pautado en la tabla de retención documental.

Documento: Datos informativos contenidos como soporte del plan, estos abarcan las diversas maneras que estos podrían tener, como documentos escritos, computador, video, audio, entre otros.

Documento controlado: Textos los cuales describen métodos y prácticas operativas y que por lo tanto deben conservarse actualizados para que sean auténticas herramientas de gestión.

Documento externo: Documentación recibida de las entidades estatales y privadas relacionadas con la prestación de los servicios que inciden en el desempeño.

Documento interno: Documentación de la estructura administrativa donde se describen como se efectúan las diferentes acciones al interior de la empresa.

Formato: Documento tangible que logra registrar la información que se consigne en este y se haya identificado como una actividad crítica para la estructura administrativa y deba ser controlado.

Gestión documental: Actividades y técnicas administrativas propensas a la planificación, conducción y organización del archivo producido con el objeto de facilitar su utilización y conservación en todas las entidades.

Instructivos: Documento que describe en forma detallada y específica como llevar a cabo algún paso o etapa de un procedimiento y/o como diligenciar un documento en particular.

Manual: Compilación organizada y vinculada de políticas, normas y ordenamientos que manejan una determinada actividad, para desarrollarla en una forma metódica y eficiente.

Manual de calidad: Escrito que detalla el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.

Mapa de procesos: Identifica y define procesos de la entidad, determina la interacción de estos.

Organización: Se refiere a la estructura de la organización que reconoce al Sistema de Gestión de la Calidad.

Plan: Textos contenidos con los procedimientos y recursos a aplicar, especifica quiénes deben aplicarlos y cuándo deben aplicarse

Procedimiento: Documentos que especifican el qué, el quien, el cómo, el cuándo y el dónde, debe proceder frente a una actividad o un proceso, de carácter normativo dentro de la organización.

Protocolos: Expresan las normas y actividades dentro del plan, frente a un escenario específico dentro de la empresa y su ejecución debe ser de carácter obligatorio.

Registro: Son las evidencias objetivas de las acciones efectuadas o de los resultados obtenidos.

Revisión: Diligencia para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del documento objeto de revisión, para alcanzar el objetivo establecido.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC): Vinculado de elementos conexos entre sí interactuando para establecer las políticas y objetivos a dirigir y vigilar la organización referente a la calidad.

Versión: Número que señala la cuantía de actualizaciones efectuadas al documento interno del Sistema de Gestión de la Integral.

Estructura de la documentación interna. La aprobación de toda la documentación de la estructura administrativa es responsabilidad de la Presidencia o en caso de ausencia, el que el presidente autorice y delegue para esta función.

Codificación de la documentación. Los formatos, guías, instructivos, manuales, planes, procedimientos, programas, protocolos, planos, procesos, plan, y demás documentos elaborados por las diferentes áreas de la organización, son codificados por el Líder de Gestión Integral, siguiendo la regla que se muestra a continuación:

Codificación de identificación documental

Tabla 15

Codificación de identificación documental

Sigla del proceso	Tipo de documento	Consecutivo del documento
AAA	AAA	00

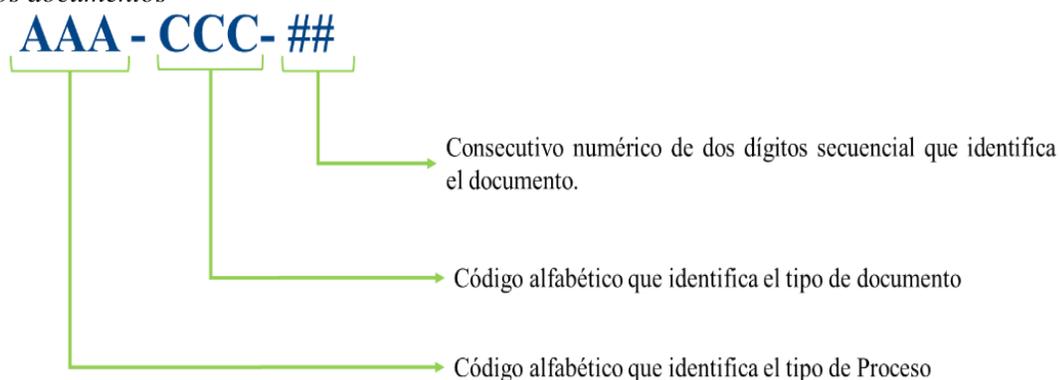
Fuente: Elaboración propia

La definición de las siglas del proceso o subproceso está dada de la siguiente manera:

Todos los códigos de los documentos se componen de tres partes para facilitar su rápida identificación, ejemplificado en la figura 48:

Figura 48

Códigos de los documentos



Fuente: Elaboración propia

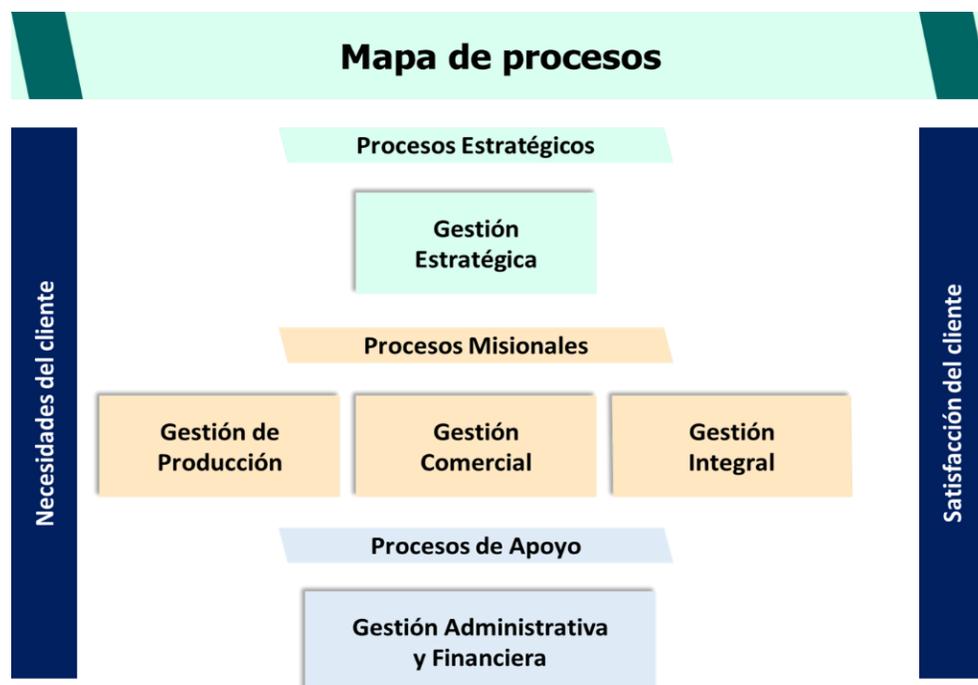
Tabla 16

Codificación de sectores

Proceso	Código
Gestión estratégica	GE
Gestión integral	GI
Gestión de producción	GP
Gestión comercial	GC
Gestión administrativa y financiera	GAF

Fuente: Elaboración propia

Figura 49
Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

En la figura 49 anterior se muestra el ejemplo de los mapas de procesos a gestionar en la empresa.

Tabla 17
Código alfabético que identifica el tipo de documento

Tipo de documento	Código alfabético
Caracterización de Proceso	C
Documento Externo	EXT
Ficha Técnica	FT
Formato	FO
Guía	G
Guía Rápida de Uso	GR
Instructivo	I
Lista de Chequeo	L
Manual	M
Organigrama	O
Plan	PN
Planos	PL

Tipo de documento	Código alfabético
Política	PO
Procedimiento	PR
Protocolo	P
Reglamento	RG
Resolución Interna	RI

Fuente: Elaboración propia

Consecutivo numérico de dos dígitos secuencial que identifica el documento

Los documentos que se generen iniciaran con el consecutivo 00 se incrementara su codificación de 1 en 1.

Estructura y presentación de los documentos.

Los documentos de la estructura administrativa se procesan en lo posible, respetando, las siguientes recomendaciones establecidas para lograr cierto grado de uniformidad en los documentos:

Tabla 18

Encabezado

	Nombre de la empresa	Código del documento	
Logo	Nombre del proceso	Versión del documento	Fecha de aprobación
	Nombre del documento	Página 135 de 1	

Fuente: Elaboración propia

Pie de página

El diseño de la parte inferior de la hoja incluye tres columnas y no aplica para formatos, ficha técnica, lista de chequeo, políticas, resoluciones:

La primera columna contiene ELABORÓ.

La segunda columna REVISÓ.

La tercera columna contiene APROBÓ.

La segunda fila contiene los cargos de quien revisa, elabora y aprueba.

Al finalizar la tabla contiene: Todos los derechos reservados Asociación productora y comercializadora de café especial Toledo - CAFETOL.

Tabla 19

Pie de página

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
Todos los derechos reservados Asociación productora y comercializadora de café especial Toledo – CAFETOL		
COPIA NO CONTROLADA		

Fuente: Elaboración propia

Forma y redacción. Los documentos internos de la estructura administrativa deben ser redactados teniendo en cuenta las normas básicas sin embargo se sugiere el uso de los siguientes criterios.

Letra: Arial

Tamaño: 12

Responsabilidades. La responsabilidad de la identificación y los mecanismos de control maestros de los documentos están a cargo del Líder de Gestión Integral.

La responsabilidad frente a los parámetros: Documentación, aprobación y aplicación, del documento es de todos los líderes de procesos.

Actualización de documentos. Cada responsable de área debe verificar cada año y medio con el objetivo de mantener actualizada la documentación, o en caso que se requieran informaciones contenidas en el documento se encuentre actualizada. En el caso de que haya ha perdido vigencia se envía el documento al área de Gestión Integral, para su abolición y respectiva justificación. El líder del proceso debe validar si requiere creación, modificación o actualización de documentos, informando el motivo de la solicitud y la propuesta para el documento. Al finiquitar la última hoja sacar una tabla para conservar el control de los cambios del documento de acuerdo a las versiones, de la siguiente manera a modo de ejemplo:

Tabla 20*Control de cambios*

Control de Cambios			
Versión	Descripción del cambio	Fecha de aprobación	Motivo
2	Inclusión de la tabla de control de cambios.	09/12/2022	Actualización del procedimiento de elaboración y control documental.

Fuente: Elaboración propia

Control de documentos próximos a vencer. En el listado maestro de documentos de la estructura administrativa, se lleva un control sobre los documentos que están próximos a vencer, de acuerdo con su periodo de vigencia. En este documento se incluye una alerta en la última columna del respectivo cuadro.

Tabla 21*Control de documentos*

Control de cambios			
Versión	Descripción del Cambio	Fecha de aprobación	Motivo

Fuente: Elaboración propia

Sistema de Medición. Según Gallardo Hernández (2011) un indicador es relación entre datos significativos que tienen un vínculo lógico entre sí y proporciona aspectos críticos para la gestión y resultados. Asimismo, este sistema comprende dos clases de indicadores el de desempeño y de resultados.

Tabla 22

Clase de indicadores

Indicadores de desempeño	Indicadores de resultado
De entrada	De salida
Internos	Externo
Predictivos	Reactivos
Dinámicos	Estáticos
Causales	De efecto
Prospectivos	Retrospectivo
Independientes	Dependientes

Fuente: (Gallardo Hernández, 2011)

Indicadores de desempeño. Inician cambios en la organización. Este tipo de métricas se conocen como indicadores de posición de liderazgo que cambian el desempeño financiero de una organización. Las ubicaciones típicas para estos indicadores son los procesos internos y una perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ejemplos de algunas métricas de precios competitivos, tiempo de respuesta del servicio, cantidad de productos entregados. Si una organización necesita cambiar algo rápidamente, debe incluir una cantidad significativa de estas métricas en su sistema de medición. Índice de actividad. Estos son indicadores que miran hacia atrás en el tiempo, son de tipo histórico y se llaman indicadores de desempeño que nos muestran el resultado final. La mayoría de los sistemas de medición entran en esta categoría de indicadores. Ejemplo, la mayoría de tipo financiero, crecimiento de ventas, y muchos de la perspectiva del cliente.

Sistema de indicadores. (Gallardo Hernández, 2011) Menciona que las guías y metas deben colocarse en una tabla que acceda concebir en un solo retrato toda la perspectiva de la estrategia organizativa. Así:

Tabla 23

Cuadro de indicadores

Perspectiva financiera	Resultados
Rentabilidad, crecimiento y valor	
Perspectiva del cliente	
Percepciones de precio y calidad de servicio	
Perspectiva interna	Actividades
Ciclo de vida, productividad y procesos	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Conocimiento y desarrollo de producto	

Fuente: (Gallardo Hernández, 2011)

Por tanto, se realizó la siguiente tabla de indicadores para CAFETOL., así:

Perspectiva financiera

Tabla 24

Cuadro de indicadores Perspectiva financiera

Indicador	Que mide	Formula	Meta	Medio de verificación	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Nivel de desempeño		
							<	=	>
Ventas	Tasa de crecimiento de las ventas de la empresa	Crecimiento porcentual anual en ventas totales	>10%	Estados financieros	Anual	Anual	<10%	10%	>10%
Razón circulante	El punto hasta que la empresa puede enfrentar sus compromisos a corto plazo	Activos circulantes/pasivos circulantes	>1	Estados financieros	Anual	Anual	<1	= 1	>1
Razón del pasivo total al activo total	La proporción de los fondos contribuidos por los acreedores	(Total pasivos/Total activos) x 100	<50%	Estados financieros	Anual	Anual	> 50%	= 50%	< 50%
Utilidades	Tasa de crecimiento de las ganancias de la empresa	Crecimiento porcentual anual de las utilidades	>10%	Estados financieros	Anual	Anual	< 10%	= 10%	> 10%
Rendimiento sobre el capital de los accionistas	Utilidades después de impuestos por peso invertido en la empresa por los accionistas/asociados	Ingreso neto/Total del capital contable de los accionistas	>20%	Estados financieros	Anual	Anual	< 20%	= 20%	> 20%

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva del mercado y del cliente

Tabla 25

Cuadro de indicadores de la perspectiva del mercado y del cliente

Indicador	Que mide	Formula	Meta	Medio de verificación	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Nivel de desempeño		
Nivel de satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Calificación de encuesta	> 9.5	Encuesta	Mensual	Mensual	< 6.0	= 9.0	> 9,5
Participación en el mercado	Nivel de participación en el mercado	(Ventas de la empresa/Ventas del sector) x 100	≥3%	Estados financieros y fuentes secundarias	Anual	Anual	≤ 3%	= 3%	≥ 3%
Índice de captación de nuevos clientes	Nivel de captación y retención de nuevos clientes	(Clientes nuevos/Clientes contactados) x 100	>30%	Registros de contactos a clientes	Mensual	Mensual	< 30%	= 30%	> 30%
Precio competitivo	Nivel de precios de la empresa vs competencia	Precios de un producto	=	Estudio de mercado de los precios	Semestral	Semestral	> Menos competitivos	= Competitivos	-
Costo de mercadeo	Costo de estrategias de mercadeo, marketing, publicidad y promoción	(Costos de mercadeo/Ventas totales) x 100	≤ 25%	Estados financieros	Anual	Anual	> 25%	= 25%	-

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de procesos internos

Tabla 26

Perspectiva de procesos internos

Indicador	Que mide	Formula	Meta	Medio de verificación	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Nivel de desempeño		
Índice de reclamos por trabajadores	Quejas, reclamos y demás por parte de los clientes internos	(Cantidad de quejas/Total trabajadores) x100	< 10%	Registro de quejas	Mensual	Mensual	> 10%	= 10%	< 10%
Ausentismo	Nivel de ausentismo en la empresa	(Personal ausente/Total trabajadores) x100	<5%	Reportes de la administración de talento humano	Mensual	Mensual	> 5%	= 5%	< 5%
Nivel de satisfacción del cliente interno	Satisfacción de los trabajadores con la empresa	Calificación de la encuesta	> 9.0	Encuestas	Mensual	Mensual	< 9.0	= 9.0	> 9.0
Índice de procesos estandarizados	Cantidad de procesos documentados y estandarizados en el transcurso de la implementación del sistema de gestión	(Procesos documentados y estandarizados/Total de procesos) x100	> 50%	Reportes del líder del Sistema de gestión	Anual	Anual	< 50%	= 50%	> 50%
Participación de los trabajadores para la mejora	Nivel de participación de los trabajadores en aportar recomendaciones de mejora para la empresa.	(Recomendaciones y aportaciones/Total de trabajadores) x100	= 50%	Encuestas	Mensual	Mensual	< 50%	= 50%	> 50%

Fuente: Elaboración propia

Perspectivas de aprendizaje y desarrollo

Tabla 27

Cuadro de indicadores de aprendizaje y desarrollo

Indicador	Que mide	Formula	Meta	Medio de verificación	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Nivel de desempeño		
Inversión en capacitación de los trabajadores	Los rubros invertidos en capacitaciones de diferentes áreas del saber	(Rubros invertidos en capacitaciones/ Ventas totales) x100	= 3%	Estados financieros y otras fuentes	Anual	Anual	< 3%	= 3%	>3%
Capacitaciones realizadas	Capacitaciones realizadas dentro de la empresa en cualquier rama del saber	(Capacitaciones realizadas/Capacitaciones planificadas) x100	= 90%	Registro de actividades de talento humano	Mensual	Mensual	< 80%	= 90%	> 90%
Índice de motivación	Motivación del trabajador con su trabajo y la empresa	Calificación de la encuesta	> 9.0	Encuesta	Mensual	Mensual	< 9.0	= 9.0	> 9.0
Calidad del clima organizacional	Califica las condiciones de trabajo del empleado, como motivación, bienestar, puesto de trabajo, entre otros.	Calificación de la encuesta	>9.0	Encuesta	Semestral	Semestral	< 9.0	= 9.0	> 9.0
Conocimiento del SGC y la estructura administrativa	Califica el conocimiento adquirido acerca del SGC, que busca la mejora y eficiencia de los procesos de la empresa	Calificación de la evaluación	>9.0	Evaluación	Mensual	Mensual	< 9.0	= 9.0	> 9.0

Indicador	Que mide	Formula	Meta	Medio de verificación	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis	Nivel de desempeño		
Conocimiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Califica el conocimiento adquirido acerca del SGSST, autocuidado y otros relacionados	Calificación de la evaluación	>9.0	Evaluación	Mensual	Mensual	< 9.0	= 9.0	> 9.0

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

A partir de los resultados del diagnóstico inicial de la organización, se determinó que la existencia de una estructura administrativa inexistente genera dificultad en la comunicación entre las diferentes áreas o dependencias, no permite generar medición de actividades y no generan valor, así como tampoco permiten un espacio para la mejora continua. También se logró identificar que los colaboradores no tienen conocimiento en el direccionamiento estratégico de la organización, así como de sus políticas, objetivos y planes estratégicos, entre otros. Tampoco se cuenta con lineamientos de comisión humana, para la valoración de ejercicio de los colaboradores y planes de crecimiento profesional.

Desarrollar e implementar una estructura administrativa organizacional para la Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo – CAFETOL, permitió generar solución a diferentes problemáticas que se presentaban para la empresa, lo que conllevó a realizar seguimiento y mejorar del sistema, fundamentado en la gestión por proceso, lo que permite la eficacia en sus actividades.

Los indicadores de medición diseñados permitirán a la empresa, evaluar sus acciones en cuatro perspectivas; financiera, calidad de productos, procesos internos, de aprendizaje y desarrollo, permitiendo desarrollar estrategias que sean medibles y así cuantificar su impacto, logrando medir la eficacia de los planes de acción y la efectividad de los mismos.

Recomendaciones

Se recomienda implementar estrategias de mercadeo que permitan posicionar la marca CAFETOL, tanto a nivel local, regional y nacional, con el propósito de establecer alianzas que permitan el crecimiento y posicionamiento de la empresa. Lo anterior, permitirá poder penetrar el mercado local, regional y nacional y ser referentes ante otros competidores.

Los equipos industriales que se utilizan durante largos períodos de tiempo o días de producción deben recibir servicio de mantenimiento preventivo, ya que, si primero falla resulta más costoso, dejando la producción sola en momentos críticos y causando grandes pérdidas a la empresa. Además, el equipo en condiciones insatisfactorias puede representar un riesgo para la seguridad de los empleados, es por lo que se recomienda modernizar equipo y máquinas para mayor eficiencia en los procesos y procedimientos de la Asociación Productora y Comercializadora de Café Toledo – CAFETOL, ya que, con ello se asegura de que la producción no se produzca para defectos o en un momento mayor para los errores técnicos anteriores. Al acatar esta recomendación, directamente se ve impactada la calidad de su producto tornándolo más grande en el mercado; y así, obtiene procesos innovadores y eficientes, además de ello, se puede obtener un mejor margen de beneficio y capacidad para aumentar la eficiencia empresarial y reducir costes.

Se recomienda la ampliación de la planta física o estructura para mayor comodidad en los procesos ordenación de la maquinaria, línea productiva, mano de obra, sectores de trabajo, bodegas de almacenamiento, equipo industrial y los espacios comunes que forman una cadena productiva dentro del desarrollo de actividades y el producto terminado.

Consecuentemente, la tecnología en las empresas permite a los ejecutivos capitalizar y mantenerse actualizados sobre oportunidades en mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos, generando oportunidades de crecimiento y abriendo nuevas oportunidades de negocios. Invertir en infraestructura tecnológica, también mejora la percepción de la empresa tanto, por parte de los clientes como de otras pymes del sector; es por ello que, se recomienda utilización de equipo tecnológico como un computador para llevar registro de los procesos y procedimientos de la gestión documental, y el sistema de gestión y calidad y seguridad y salud en el trabajo-SST.

Así mismo, se recomienda actualizar la página web de CAFETOL puesto que, la innovación en publicidad es necesaria, cuando se trata de integrar la publicidad en todos los medios y canales. Al ser una empresa personalizada y segmentada, los usuarios lo entienden como un contenido interesante. Y es aquí donde se recomienda, además, profundizar en la publicidad interactiva y cómo utilizarla de forma original, creativa e innovadora.

Por otra parte, en cuanto a los programas de capacitación y actualización de los procesos, actividades al personal de la empresa CAFETOL y respecto a las modificaciones que se ejecutan en la asociación. Se debe desarrollar un formato que tenga en cuenta, no solo los criterios de evaluación, sino también, los compromisos adquiridos y las necesidades de mejora de cada empleado. Siendo necesario en el caso de la formación, establecer una forma de formación de seguimiento que permita evaluar la eficacia y controlar la consecución de los objetivos; como el hacer actividades del ambiente organizacional y trabajo en equipo resaltando el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Finalmente, es recomendable diversificar el producto de café CAFETOL puesto que, al generar nuevos productos, amplia los beneficios y negocios a largo plazo, lo cual, les permitiría reducir los riesgos de estabilidad de la marca y empresa.

Referencias

- Agronegocios (2022). Se establecerá arancel de 0% para 176 insumos del agro para frenar el alza de costos. (En línea) Agricultura. Disponible en:
<https://www.agronegocios.co/agricultura/arancel-de-0-tendrian-176-insumos-del-agro-para-frenar-costos-en-produccion-3304445>
- Banco de la República de Colombia. (2022). Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar) (En línea) Estadísticas. Disponible en:
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/comportamiento-del-mercado-del-dolar-durante-el-dia-informacion-tiempo-real>
- Barak, S., y Javanmard, S. (2020). Outsourcing modelling using a novel interval-valued fuzzy quantitative strategic planning matrix (QSPM) and multiple criteria decision-making (MCDMs). *International journal of production economics*, 222, 107494.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527319303123>
- Congreso de Colombia (2003). Ley 798 Convenio Internacional del Café. (En línea) Información Jurídica, Tributaria y Empresarial VLEX. Disponible en: <https://vlex.com.co/vid/ley-798-43190585>.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica (pp. 001-344). México: McGraw-Hill Interamericana. https://www.academia.edu/download/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf
- David Fred. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (En línea) (Decimocuarta ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) Ciudad de México, México. Pearson Educación. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj->

H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=David,+F.+R.+(2013).+Conceptos+de+Administra
 ci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+(Decimocuarta+ed.).+(G.+Dom%C3%ADnguez+Ch
 %C3%A1vez,+Ed.)+Ciudad+de+M%C3%A9xico,+M%C3%A9xico:+Pearson+Educaci
 %C3%B3n.&ots=i0DUR4kz-V&sig=29D81YIs1-sV7Ty775jHfifqkFU

Departamento de la Función Pública. (2018). Normatividad para la Paz en Colombia. (En línea)

DFP. Disponible en:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/normaspaz.php#:~:text=Decreto%20Ley%20885%20de%202017&text=Por%20medio%20del%20cual%20se,%2C%20Reconciliaci%C3%B3n%20y%20Conv>

Departamento Nacional de Estadística - DANE. (2020). Boletín Técnico- Producto Interno Bruto por Departamento. (En línea) Bogotá: DANE. Disponible en:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/Bol_PIB_dptal_2020preliminar.pdf

Departamento Nacional de Estadística - DANE. (2021). Boletín Técnico - Producto Interno Bruto por departamento. (En línea) Bogotá: DANE. Disponible en:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_I_trim_22.pdf

Departamento Nacional de Estadística - DANE. (2021). La información del DANE en la toma de decisiones regionales - Cúcuta, Norte de Santander. (En línea) Bogotá: DANE.

Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/informacion-regional/informacion-estadistica-desagregada-con-enfoque-territorial-y-diferencial/informacion-del-dane-para-la-toma-de-decisiones-en-departamentos-y-ciudades-capitales#RegionCentral>

Federación Nacional de Cafeteros. (2022). Política, Normatividad y Manuales. (En línea)

Normatividad: Disponible en: <https://federaciondefcafeteros.org/wp/normatividad-fonc/>

Gallardo Hernández, J. (2011). Administración estratégica - De la visión a la ejecución. Ciudad de México. (En línea) Alpha Editorial. Disponible en:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EYRzEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gallardo+Hernández,+J.+R.+\(2011\).+Administración+estratégica+-+De+la+visión+a+la+ejecución.+Ciudad+de+méxico,+México&ots=dZi2Fs-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EYRzEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gallardo+Hernández,+J.+R.+(2011).+Administración+estratégica+-+De+la+visión+a+la+ejecución.+Ciudad+de+méxico,+México&ots=dZi2Fs-R3S&sig=GZNVtjVpAeq6JaKuzC4pNia0tx8#v=onepage&q&f=false)

[R3S&sig=GZNVtjVpAeq6JaKuzC4pNia0tx8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EYRzEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gallardo+Hernández,+J.+R.+(2011).+Administración+estratégica+-+De+la+visión+a+la+ejecución.+Ciudad+de+méxico,+México&ots=dZi2Fs-R3S&sig=GZNVtjVpAeq6JaKuzC4pNia0tx8#v=onepage&q&f=false)

[+De+la+visión+a+la+ejecución.+Ciudad+de+méxico,+México&ots=dZi2Fs-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EYRzEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gallardo+Hernández,+J.+R.+(2011).+Administración+estratégica+-+De+la+visión+a+la+ejecución.+Ciudad+de+méxico,+México&ots=dZi2Fs-R3S&sig=GZNVtjVpAeq6JaKuzC4pNia0tx8#v=onepage&q&f=false)

[R3S&sig=GZNVtjVpAeq6JaKuzC4pNia0tx8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EYRzEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gallardo+Hernández,+J.+R.+(2011).+Administración+estratégica+-+De+la+visión+a+la+ejecución.+Ciudad+de+méxico,+México&ots=dZi2Fs-R3S&sig=GZNVtjVpAeq6JaKuzC4pNia0tx8#v=onepage&q&f=false)

Gómez Zhiminaicela, J. y Redrován Reyes, M. (2014). Propuesta de planificación estratégica e indicadores de desempeño para la empresa Talleres Mil Usos. Proyecto de grado para obtener título en Ingeniería Comercial. Cuenca, Ecuador. (En línea) Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca. (Bachelor's thesis) Disponible en:

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6688>

Gutierrez Quiróz, D. (2015). Barreras de acceso en salud oral y su importancia sobre la planeación estratégica de una clínica odontológica. (En línea) Proyecto de grado Especialista en Alta Gerencia. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/143451366.pdf>

Hernández Ramírez, N. (2015). Análisis FODA. Taller 2 Escenarios Planeación Urbana y Regional México: (En línea) Universidad Autónoma del Estado de México. Disponible en: <https://docplayer.es/81122545-Analisis-foda-universidad-autonoma-del-estado-de-mexico-facultad-de-planeacion-urbana-y-regional-taller-ii-escenarios.html>

Hernández Sampieri, C., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. (En línea) México D.F., McGraw Hill. Disponible en:

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Herrera Joan, O. (Marzo de 2014). Planeamiento Estratégico en un Centro Odontológico de la Ciudad de Córdoba. (En línea) Proyecto de grado Licenciatura en Administración - Orientación Dirección General. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba. Disponible en: <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/1357>

Hernández Rivero, M. (2018). Matriz DAFO o FODA: herramienta estratégica con plena vigencia.

https://www.academia.edu/download/66070269/Matriz_FODA_e_IMPACTOS_CRUZADOS.pdf

Ibañez Bonilla, M. (2014). Propuesta De Planeación Estratégica Para La Empresa Ageso Ltda., En La Ciudad De San José De Cúcuta, Norte De Santander. (En línea) Proyecto de grado para obtener título de Ingeniera Industrial. Cúcuta, Colombia. Disponible en:

<http://alejandria.ufps.edu.co/descargas/tesis/1190002.pdf>

La Opinión. (2016). Desempleo en Cúcuta se ubica en 15,9%, el tercer índice más alto del país.

(En línea) Actualidad - Economía: Disponible en:

<http://www.laopinion.com.co/economia/a112775#ATHS>

Leal Sierra, I. J. (2018). Estructuración del manual de elaboración y preparación de la información exógena del año gravable 2017 para la firma Luna Asesores y Consultores SAS Tomando como referencia el artículo 772-1 y la resolución 000068 de octubre del 2016 y sus correspondientes modificaciones.

<http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/handle/20.500.12744/1624>

- Ministerio de Agricultura (2022). Política Agropecuaria y de desarrollo rural 2018-2022. (En línea) Bogotá: MinAgricultura. Disponible en:
https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326_politica_agro_2018-2022.pdf
- Ministerio de Salud (2014) Subdirección de Enfermedades No Transmisibles- ABECÉ Sobre IV Estudio Nacional de Salud Bucal “Para saber cómo estamos y saber qué hacemos”. Bogotá, Colombia. (En línea) Ministerio de Salud. Disponible en:
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/abc-salud-bucal.pdf>
- Miñaca López, V. R. (2011). Planificación Estratégica para el Almacén y Taller de Bicicletas "Raleigh" en la Ciudad de Santo Domingo. Ecuador (En línea) Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Disponible en:
https://issuu.com/pucesd/docs/112_tesis_final_viviana_mi__aca
- Murillo Silva, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, (26), 153-178. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- Mora, L. (2016). Guía práctica—armado una precisa matriz de riesgos. ACFCS.[en línea].
http://www.delitosfinancieros.org/wp-content/uploads/2016/10/TE_Matriz_Riesgo_Lucio_Mora.pdf
- Navarrete Tabares, J. M. (2014). Plan estratégico para la Clínica Odontológica Oral Brakets de Cali (En línea) (Bachelor's thesis, Administración de Empresas). Disponible en:
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5734/T03763.pdf?sequence=1>
- Ospino Valdiris, F. V. (2010). El direccionamiento estratégico basado en las opiniones de los empleados: Estrategia para lograr las metas. (En línea) *Revista Ingeniería Corporación*

Universitaria de la Costa. Disponible en:

<https://revistascientificas.cuc.edu.co/ingecuc/article/view/302>

Peralta Rojas, A. C. (2015). Diseño de un plan estratégico para la empresa Servicios Estratégicos de Negocios (SENSA). (En línea) Proyecto de Grado Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Costa Rica. Disponible en:

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15683>

Polo Cabezas, R. C. (2014). Diseño del Plan Estratégico 2013 - 2016 para la constructora Rodríguez. Tesis de grado Maestría en Planificación y Dirección Estratégica. (En línea) Sangolquí, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Disponible en:

https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_70043f530af45cdeb4deb6b20ebd103a

Portafolio. (2022). Operación logística innovadora y sostenible que hace país. (En línea) Economía. Disponible en: <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/almacafe-la-logistica-innovadora-que-hace-pais-571450>

Rodríguez Guevara, J. L. (2011). Planificación Estratégica De La Empresa Municipal De Agua Potable Y Alcantarillado EP-EMAPAR. (En línea) Quito- Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Disponible en: <https://docplayer.es/6998132-Plan-estrategico0-de-la-empresa-publica-de-agua-potable-y-alcantarillado-de-antonio-ante-eapal-ep.html>

Ruiz Ballén, X., y Millán Cuervo, G. (Julio de 2012). Guía Análisis FODA. Guía para el análisis FODA. (En línea) Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. Disponible en: http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf

Salazar, M. (2009). Estrategias empresariales. *Docencia Universitaria*, 15(08).

https://www.academia.edu/download/53655481/Estrategias_Empresariales__Docencia_Universitaria.pdf

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión (Décima ed.)*. (En línea) Bogotá, Colombia: 3R Editores. Disponible en: <https://www.worldcat.org/es/title/gerencia-estrategica-teoria-metodologia-alineamiento-implementacion-y-mapas-estrategicos-indices-de-gestion/oclc/879828860>

Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Tsakalerou, M. (2015). GE/McKinsey matrices revisited: a mixed mode tool for multi-criteria decision analysis. *Eur. J. Cont. Econ. & Mgmt.*, 2, 92. https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/ejelp2§ion=7

Anexos

Anexo 1

1

Visita a la empresa Cafetol



Anexo 2*Documentación de procesos y procedimientos con Gerente Cafetol*

Anexo 3
Equipos de proceso y terminación



Anexo 4
Bodega - Almacén



Anexo 5
Calidad del producto terminado



Anexo 6

Encuesta a todo el personal

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	1 de 3

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
a. Totalmente <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> c. No las conoce.
2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:
<input checked="" type="checkbox"/> a. Trabajo en equipo.
<input type="checkbox"/> b. Honestidad.
<input checked="" type="checkbox"/> c. Respeto.
d. Responsabilidad social.
<input type="checkbox"/> e. Responsabilidad ambiental.
f. Protección institucional.
<input checked="" type="checkbox"/> g. Honradez.
h. Trabajo ético.
<input type="checkbox"/> i. Puntualidad.
<input checked="" type="checkbox"/> j. Solidaridad.
k. Otro ¿Cuál? _____.
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
<input checked="" type="checkbox"/> a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?
a. Totalmente <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> c. No conoce
5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?
<input checked="" type="checkbox"/> a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce
6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?
a. Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> c. No conoce
ORGANIZACIÓN
1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?
<input checked="" type="checkbox"/> a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce
2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?
<input checked="" type="checkbox"/> a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce
3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:
<input checked="" type="checkbox"/> a. Apropiado b. Medianamente apropiado c. No apropiado
DIRECCIÓN
1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:
a. Autocrático-impositivo <input checked="" type="checkbox"/> b. Democrático participativo c. Liberal d. Conservador

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	2 de 3

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente b. Aceptable c. No existe
3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?
a. Excelente b. Aceptable c. <input checked="" type="checkbox"/> No existen
CONTROL Y EVALUACIÓN
1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?
a. Inmediatos <input checked="" type="checkbox"/> Mediatos c. No se realiza correctivo alguno
2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?
a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta <i>trimestral</i>
3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?
a. Si b. <input checked="" type="checkbox"/> No c. Desconoce
4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
CAPACIDAD TECNOLÓGICA
1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:
a. Muy bueno b. Bueno c. Regular <i>NA SE</i>
2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:
a. Siempre b. <input checked="" type="checkbox"/> A veces c. Nunca d. No conoce
3. El sistema informático usado en la empresa es:
a. Moderno b. Medio c. Obsoleto, <i>N.T</i>
4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco <i>N.T</i>
5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:
a. De Alta tecnología b. De Media tecnología <input checked="" type="checkbox"/> De baja tecnología d. Obsoletos
6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:
a. Oportuno y eficiente <input checked="" type="checkbox"/> Ocasional y <i>eficiente</i> c. No se realiza
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO
1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?
a. Si <input checked="" type="checkbox"/> No c. No conoce
2. La capacitación que se da al personal es:
a. Periódica b. Ocasional <input checked="" type="checkbox"/> No se realiza
3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:
a. Excesivo b. Suficiente <input checked="" type="checkbox"/> Insuficiente
4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> Ocasional c. No se realiza d. No conoce
5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?
a. Siempre <input checked="" type="checkbox"/> A veces c. Nunca d. No conoce.
6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	3 de 3

a. Siempre Ocasionalmente c. Nunca lo aplica

7. ¿Cuántos cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo, recibe Usted al año?

a. Uno b. Dos c. Tres o más No recibe

8. El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada normal, lo considera Usted:

a. Excesivo Aceptable c. Muy poco

9. La remuneración que Usted percibe por su trabajo lo considera:

a. Excelente b. Bueno Muy bajo

10. ¿Cómo considera Usted la gestión que realiza la dirección de Administración – Talento Humano?

a. Excelente Buena c. Regular d. Mala e. No existe

11. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones?

a. Constantemente Poca oportunidad c. No hay oportunidad

12. Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta oportuna de comunicación:

a. Algunas veces Rara vez c. Nunca

13. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo?

Si, constantemente b. Si, pocas veces c. No

14. ¿Le han dado información sobre su desempeño laboral?

No me dan información b. No aplica c. Si, algunas veces d. Raras veces e. Si, siempre

OTRAS

1. ¿Favor poner tres características que según Usted definan a CAFETOL?

Calidad del producto - amabilidad -

2. ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de CAFETOL?

Falta organización

3. ¿Si Usted tuviese la capacidad y autonomía de cambiar algo en CAFETOL que sería?

la maquinaria y estructura física

11. ¿Qué le diría Usted a la Dirección de la Empresa (Presidente o Junta de Asociados) para que tomen mejores decisiones?

Trabajar en equipo -

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruiz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	1 de 3

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
a. Totalmente <input checked="" type="checkbox"/> b. Parcialmente <input type="checkbox"/> c. No las conoce.
2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:
<input checked="" type="checkbox"/> a. Trabajo en equipo.
<input checked="" type="checkbox"/> b. Honestidad.
c. Respeto.
<input checked="" type="checkbox"/> d. Responsabilidad social.
e. Responsabilidad ambiental.
f. Protección institucional.
g. Honradez.
h. Trabajo ético.
<input checked="" type="checkbox"/> i. Puntualidad.
j. Solidaridad.
k. Otro ¿Cuál? _____.
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
a. Totalmente <input type="checkbox"/> b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?
<input checked="" type="checkbox"/> a. Totalmente <input type="checkbox"/> b. Parcialmente <input type="checkbox"/> c. No conoce
5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?
<input checked="" type="checkbox"/> a. Totalmente <input type="checkbox"/> b. Parcialmente <input type="checkbox"/> c. No conoce
6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?
a. Si <input type="checkbox"/> b. No <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
ORGANIZACIÓN
1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?
a. Totalmente <input checked="" type="checkbox"/> b. Parcialmente <input type="checkbox"/> c. No conoce
2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?
a. Totalmente <input type="checkbox"/> b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:
<input checked="" type="checkbox"/> a. Apropiado <input type="checkbox"/> b. Medianamente apropiado <input type="checkbox"/> c. No apropiado
DIRECCIÓN
1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:
a. Autocrático-impositivo <input checked="" type="checkbox"/> b. Democrático participativo <input type="checkbox"/> c. Liberal <input type="checkbox"/> d. Conservador

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	2 de 3

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:
<input checked="" type="checkbox"/> a. Excelente b. Aceptable c. No existe
3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?
a. Excelente b. Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> c. No existen
CONTROL Y EVALUACIÓN
1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?
a. Inmediatos <input checked="" type="checkbox"/> b. Mediatos c. No se realiza correctivo alguno
2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?
a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta <i>Semestral</i>
3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?
a. Si b. <input checked="" type="checkbox"/> No c. Desconoce
4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
CAPACIDAD TECNOLÓGICA
1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:
a. Muy bueno b. Bueno c. Regular <i>No conozco</i>
2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:
a. Siempre b. <input checked="" type="checkbox"/> veces c. Nunca d. No conoce
3. El sistema informático usado en la empresa es:
a. Moderno b. Medio c. Obsoleto <i>N.T.</i>
4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco <i>N.T.</i>
5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:
a. De Alta tecnología b. De Media tecnología <input checked="" type="checkbox"/> c. De baja tecnología d. Obsoletos
6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:
a. Oportuno y eficiente <input checked="" type="checkbox"/> b. Ocasional y eficiente c. No se realiza
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO
1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?
a. Si <input checked="" type="checkbox"/> b. No c. No conoce
2. La capacitación que se da al personal es:
a. Periódica b. Ocasional <input checked="" type="checkbox"/> c. No se realiza
3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:
a. Excesivo b. Suficiente <input checked="" type="checkbox"/> c. Insuficiente
4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> b. Ocasional c. No se realiza d. No conoce
5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?
a. Siempre <input checked="" type="checkbox"/> b. A veces c. Nunca d. No conoce
6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	3 de 3

a. Siempre <input checked="" type="checkbox"/> Ocasionalmente c. Nunca lo aplica
7. ¿Cuántos cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo, recibe Usted al año?
a. Uno b. Dos c. Tres o más <input checked="" type="checkbox"/> No recibe
8. El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada normal, lo considera Usted:
a. Excesivo <input checked="" type="checkbox"/> Aceptable c. Muy poco
9. La remuneración que Usted percibe por su trabajo lo considera:
a. Excelente b. Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Muy bajo
10. ¿Cómo considera Usted la gestión que realiza la dirección de Administración – Talento Humano?
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente b. Buena c. Regular d. Mala e. No existe
11. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones?
a. Constantemente <input checked="" type="checkbox"/> Poca oportunidad c. No hay oportunidad
12. Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta oportuna de comunicación:
a. Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/> Rara vez c. Nunca
13. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo?
<input checked="" type="checkbox"/> Sí, constantemente b. Sí, pocas veces c. No
14. ¿Le han dado información sobre su desempeño laboral?
<input checked="" type="checkbox"/> No me dan información b. No aplica c. Si, algunas veces d. Raras veces e. Sí, siempre
OTRAS
1. ¿Favor poner tres características que según Usted definan a CAFETOL?
N. A.
2. ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de CAFETOL?
no sé
3. ¿Si Usted tuviese la capacidad y autonomía de cambiar algo en CAFETOL que sería?
— — —
11. ¿Qué le diría Usted a la Dirección de la Empresa (Presidente o Junta de Asociados) para que tomen mejores decisiones?
— — —

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Rufz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Tolado	1/1/2015	114
	Instrumento para investigaciones de satisfacción	Fecha de aplicación	114
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Lugar	1/1

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Tolado, por lo cual le invitamos a diligenciarla cuidadosamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
<input checked="" type="radio"/> a) Totalmente b. Parcialmente c. No las conoce.
2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:
<input checked="" type="radio"/> a) Trabajo en equipo.
<input checked="" type="radio"/> b) Honestidad.
<input checked="" type="radio"/> c. Respeto.
<input checked="" type="radio"/> d. Responsabilidad social.
<input checked="" type="radio"/> e. Responsabilidad ambiental.
<input checked="" type="radio"/> f. Protección institucional.
<input checked="" type="radio"/> g. Honradez.
<input checked="" type="radio"/> h. Trabajo ético.
<input checked="" type="radio"/> i) Puntualidad.
<input checked="" type="radio"/> j. Solidaridad.
<input checked="" type="radio"/> k. Otro ¿Cuál? _____
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
<input checked="" type="radio"/> a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?
<input checked="" type="radio"/> a) Totalmente b. Parcialmente c. No conoce
5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?
<input checked="" type="radio"/> a) Totalmente b. Parcialmente c. No conoce
6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?
<input checked="" type="radio"/> a. Si b. No c. No conoce
ORGANIZACIÓN
1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?
<input checked="" type="radio"/> a) Totalmente b. Parcialmente c. No conoce
2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?
<input checked="" type="radio"/> a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce
3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:
<input checked="" type="radio"/> a) Apropiado b. Medianamente apropiado c. No apropiado
DIRECCIÓN
1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:
<input checked="" type="radio"/> a. Autocrático-impositivo b. Democrático participativo c. Liberal d. Conservador

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Totobato	Código	HA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de actualización	HA
		Versión	01
		Página	2 de 3
Año 1. Encuesta a todo el personal			

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:

Excelente b. Aceptable c. No existe

3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?

Excelente b. Aceptable No existen

CONTROL Y EVALUACIÓN

1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?

a. Inmediatos Mediatos c. No se realiza correctivo alguno

2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?

a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta *Semanal*

3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?

a. Si b. No c. Desconoce

4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:

a. Totalmente b. Parcialmente No conoce

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:

a. Muy bueno b. Bueno c. Regular *NO CONOCE*

2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:

a. Siempre A veces c. Nunca d. No conoce

3. El sistema informático usado en la empresa es:

a. Moderno b. Medio c. Obsoleto *NA*

4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?

a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco *NA*

5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:

a. De Alta tecnología b. De Media tecnología De baja tecnología d. Obsoletos

6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires condicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:

a. Oportuno y eficiente Ocasional y eficiente c. No se realiza

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y valuación del personal?

a. Si b. No No conoce

2. La capacitación que se da al personal es:

a. Periódica b. Ocasional No se realiza

3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:

a. Excesivo b. Suficiente Insuficiente

4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:

a. Periódica Ocasional c. No se realiza d. No conoce

5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?

a. Siempre A veces c. Nunca d. No conoce.

6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	3 de 3

a. Siempre <input checked="" type="checkbox"/> Ocasionalmente <input checked="" type="checkbox"/> c. Nunca lo aplica
7. ¿Cuántos cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo, recibe Usted al año?
a. Uno b. Dos c. Tres o más <input checked="" type="checkbox"/> No recibe
8. El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada normal, lo considera Usted:
a. Excesivo <input checked="" type="checkbox"/> b. Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> c. Muy poco
9. La remuneración que Usted percibe por su trabajo lo considera:
a. Excelente b. Bueno <input checked="" type="checkbox"/> c. Muy bajo
10. ¿Cómo considera Usted la gestión que realiza la dirección de Administración – Talento Humano?
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente b. Buena c. Regular d. Mala e. No existe
11. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones?
<input checked="" type="checkbox"/> Constantemente b. Poca oportunidad c. No hay oportunidad
12. Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta oportuna de comunicación:
Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/> Rara vez <input checked="" type="checkbox"/> c. Nunca
13. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo?
<input checked="" type="checkbox"/> Si, constantemente b. Si, pocas veces c. No
14. ¿Le han dado información sobre su desempeño laboral?
<input checked="" type="checkbox"/> No me dan información b. No aplica c. Si, algunas veces d. Raras veces e. Sí, siempre
OTRAS
1. ¿Favor poner tres características que según Usted definan a CAFETOL?
<i>Respeto - amabilidad</i>
2. ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de CAFETOL?
<i>no se</i>
3. ¿Si Usted tuviese la capacidad y autonomía de cambiar algo en CAFETOL que sería?
<i>N.A.</i>
11. ¿Qué le diría Usted a la Dirección de la Empresa (Presidente o Junta de Asociados) para que tomen mejores decisiones?
<i>— — —</i>

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruíz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Cafep	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de realización	NA
		versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	1 de 3

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla *conmedadamente*, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN

1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

a. Totalmente b. Parcialmente No las conoce.

2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:

a. Trabajo en equipo.

Honestidad.

Respeto.

d. Responsabilidad social.

Responsabilidad ambiental.

f. Protección institucional.

g. Honradez.

h. Trabajo ético.

i. Puntualidad.

j. Solidaridad.

k. Otro ¿Cuál? _____.

3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?

a. Totalmente Parcialmente c. No conoce

4. ¿Conoce las políticas de la empresa?

a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce

5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?

a. Totalmente b. Parcialmente No conoce

6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?

a. Si b. No No conoce

ORGANIZACIÓN

1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?

a. Totalmente Parcialmente c. No conoce

2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?

a. Totalmente b. Parcialmente No conoce

3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:

Apropiado b. Medianamente apropiado c. No apropiado

DIRECCIÓN

1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:

a. Autocrático-impositivo Democrático participativo c. Liberal d. Conservador

	Universidad Tecnológica de Toledo	Fecha de aprobación	NA
	Instrumento para recopilación de información	Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	2 de 3

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:
a. Excelente <input checked="" type="checkbox"/> b. Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> c. No existe
3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?
a. Excelente b. Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> c. No existen
CONTROL Y EVALUACIÓN
1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?
a. Inmediatos b. Mediatos <input checked="" type="checkbox"/> c. No se realiza correctivo alguno
2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?
a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta <u>SEMESTRAL.</u>
3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?
a. Si <input checked="" type="checkbox"/> b. No c. Desconoce
4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
CAPACIDAD TECNOLÓGICA
1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:
a. Muy bueno b. Bueno c. Regular <u>NO CONOSCO</u>
2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:
a. Siempre b. A veces c. Nunca <input checked="" type="checkbox"/> d. No conoce
3. El sistema informático usado en la empresa es:
a. Moderno b. Medio c. Obsoleto <u>N.+</u>
4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco <u>N.+</u>
5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:
a. De Alta tecnología b. De Media tecnología <input checked="" type="checkbox"/> c. De baja tecnología d. Obsoletos
6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:
a. Oportuno y eficiente <input checked="" type="checkbox"/> b. Ocasional y eficiente c. No se realiza
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO
1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?
a. Si b. No c. <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
2. La capacitación que se da al personal es:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> b. Ocasional c. No se realiza
3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:
a. Excesivo b. Suficiente <input checked="" type="checkbox"/> c. Insuficiente
4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> b. Ocasional c. No se realiza <u>No conoce</u>
5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?
a. Siempre b. A veces c. Nunca <input checked="" type="checkbox"/> d. No conoce.
6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	3 de 3

<input checked="" type="checkbox"/> Siempre b. Ocasionalmente c. Nunca lo aplica
7. ¿Cuántos cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo, recibe Usted al año?
a. Uno b. Dos c. Tres o más <input checked="" type="checkbox"/> No recibe
8. El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada normal, lo considera Usted:
a. Excesivo <input checked="" type="checkbox"/> Aceptable c. Muy poco
9. La remuneración que Usted percibe por su trabajo lo considera:
a. Excelente b. Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Muy bajo
10. ¿Cómo considera Usted la gestión que realiza la dirección de Administración – Talento Humano?
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente b. Buena c. Regular d. Mala e. No existe
11. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones?
<input checked="" type="checkbox"/> Constantemente b. Poca oportunidad c. No hay oportunidad
12. Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta oportuna de comunicación:
<input checked="" type="checkbox"/> Algunas veces b. Rara vez c. Nunca
13. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo?
<input checked="" type="checkbox"/> Sí, constantemente b. Sí, pocas veces c. No
14. ¿Le han dado información sobre su desempeño laboral?
a. No me dan información b. No aplica <input checked="" type="checkbox"/> Sí, algunas veces d. Raras veces e. Sí, siempre
OTRAS
1. ¿Favor poner tres características que según Usted definan a CAFETOL?
Buen producto -
2. ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de CAFETOL?
Organización
3. ¿Si Usted tuviese la capacidad y autonomía de cambiar algo en CAFETOL que sería?
Subir salarios.
11. ¿Qué le diría Usted a la Dirección de la Empresa (Presidente o Junta de Asociados) para que tomen mejores decisiones?
Trabajar en equipo!

	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruíz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Café	100
	Instrumento para recopilación de información	Fuerza de trabajo	100
		Trabajo	100
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	1 de 2

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No las conoce.
2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo.
b. Honestidad.
c. Respeto.
d. Responsabilidad social.
e. Responsabilidad ambiental.
f. Protección institucional.
g. Honradez.
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo ético.
i. Puntualidad.
j. Solidaridad.
k. Otro ¿Cuál? _____.
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?
a. Si b. No <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
ORGANIZACIÓN
1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?
a. Totalmente <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente c. No conoce
2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:
<input checked="" type="checkbox"/> Apropiado b. Medianamente apropiado c. No apropiado
DIRECCIÓN
1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:
a. Autocrático-impositivo <input checked="" type="checkbox"/> Democrático participativo c. Liberal d. Conservador

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	2 de 3

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:
a. Excelente <input checked="" type="checkbox"/> b. Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> c. No existe
3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?
a. Excelente b. Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> c. No existen
CONTROL Y EVALUACIÓN
1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?
a. Inmediatos b. Mediatos <input checked="" type="checkbox"/> c. No se realiza correctivo alguno
2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?
a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta <i>Semestral</i>
3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?
a. Si b. No c. Desconoce
4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
CAPACIDAD TECNOLÓGICA
1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:
a. Muy bueno b. Bueno c. Regular <i>NO SE</i>
2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:
a. Siempre b. A veces c. Nunca <input checked="" type="checkbox"/> d. No conoce
3. El sistema informático usado en la empresa es:
a. Moderno b. Medio c. Obsoleto <i>N.F.</i>
4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco <i>N.F.</i>
5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:
a. De Alta tecnología b. De Media tecnología <input checked="" type="checkbox"/> c. De baja tecnología d. Obsoletos
6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:
a. Oportuno y eficiente <input checked="" type="checkbox"/> b. Ocasional y eficiente c. No se realiza
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO
1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?
a. Si b. No <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
2. La capacitación que se da al personal es:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> b. Ocasional c. No se realiza
3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:
a. Excesivo b. Suficiente <input checked="" type="checkbox"/> c. Insuficiente
4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> b. Ocasional c. No se realiza d. No conoce
5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?
a. Siempre <input checked="" type="checkbox"/> b. A veces c. Nunca d. No conoce.
6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de Información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	3 de 3

<input checked="" type="checkbox"/> Siempre b. Ocasionalmente c. Nunca lo aplica 7. ¿Cuántos cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo, recibe Usted al año? a. Uno b. Dos c. Tres o más <input checked="" type="checkbox"/> No recibe 8. El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada normal, lo considera Usted: a. Excesivo <input checked="" type="checkbox"/> Aceptable c. Muy poco 9. La remuneración que Usted percibe por su trabajo lo considera: a. Excelente b. Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Muy bajo 10. ¿Cómo considera Usted la gestión que realiza la dirección de Administración – Talento Humano? <input checked="" type="checkbox"/> Excelente b. Buena c. Regular d. Mala e. No existe 11. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones? <input checked="" type="checkbox"/> Constantemente b. Poca oportunidad c. No hay oportunidad 12. Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta oportuna de comunicación: <input checked="" type="checkbox"/> Algunas veces b. Rara vez c. Nunca 13. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo? <input checked="" type="checkbox"/> Sí, constantemente b. Sí, pocas veces c. No 14. ¿Le han dado información sobre su desempeño laboral? a. No me dan información b. No aplica <input checked="" type="checkbox"/> Sí, algunas veces d. Raras veces e. Sí, siempre
OTRAS 1. ¿Favor poner tres características que según Usted definan a CAFETOL? <p style="text-align: center;">Respeto - honestidad -</p>
2. ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de CAFETOL? <p style="text-align: center;">No se</p>
3. ¿Si Usted tuviese la capacidad y autonomía de cambiar algo en CAFETOL que sería? <p style="text-align: center;">— e —</p>
11. ¿Qué le diría Usted a la Dirección de la Empresa (Presidente o Junta de Asociados) para que tomen mejores decisiones? <p style="text-align: center;">— ✓ —</p>

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruíz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	1 de 3

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="radio"/> c. No las conoce.
2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:
<input checked="" type="checkbox"/> a. Trabajo en equipo. <input type="checkbox"/> b. Honestidad. <input checked="" type="checkbox"/> c. Respeto. <input type="checkbox"/> d. Responsabilidad social. <input type="checkbox"/> e. Responsabilidad ambiental. <input type="checkbox"/> f. Protección institucional. <input type="checkbox"/> g. Honradez. <input checked="" type="checkbox"/> h. Trabajo ético. <input type="checkbox"/> i. Puntualidad. <input checked="" type="checkbox"/> j. Solidaridad. <input type="checkbox"/> k. Otro ¿Cuál? _____
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="radio"/> c. No conoce
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="radio"/> c. No conoce
5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?
a. Totalmente <input checked="" type="radio"/> b. Parcialmente c. No conoce
6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?
a. Si b. No <input checked="" type="radio"/> c. No conoce
ORGANIZACIÓN
1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?
a. Totalmente <input checked="" type="radio"/> b. Parcialmente c. No conoce
2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="radio"/> c. No conoce
3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:
<input checked="" type="checkbox"/> a. Apropiado b. Medianamente apropiado c. No apropiado
DIRECCIÓN
1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:
a. Autocrático-impositivo <input checked="" type="radio"/> b. Democrático participativo c. Liberal d. Conservador

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	HA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	HA
		Versión	01
		Página	2 de 3
Anexo 1. Encuesta a todo el personal			

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:
 Excelente b. Aceptable c. No existe

3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?
a. Excelente b. Aceptable No existen

CONTROL Y EVALUACIÓN

1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?
a. Inmediatos b. Mediatos No se realiza correctivo alguno

2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?
a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta *Semestral*

3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?
a. Si b. ~~No~~ c. Desconoce

4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:
a. Totalmente b. Parcialmente No conoce

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:
a. Muy bueno b. Bueno c. Regular *no se*

2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:
a. Siempre b. A veces c. Nunca No conoce

3. El sistema informático usado en la empresa es:
a. Moderno b. Medio c. Obsoleto *N.A.*

4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco *N.A.*

5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:
a. De Alta tecnología b. De Media tecnología De baja tecnología d. Obsoletos

6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:
a. Oportuno y eficiente Ocasional y eficiente c. No se realiza

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?
a. Si b. No No conoce

2. La capacitación que se da al personal es:
a. Periódica Ocasional c. No se realiza

3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:
a. Excesivo b. Suficiente Insuficiente

4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:
a. Periódica Ocasional c. No se realiza d. No conoce

5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?
a. Siempre A veces c. Nunca d. No conoce.

6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	3 de 3

a. Siempre b. Ocasionalmente c. Nunca lo aplica
 7. ¿Cuántos cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo, recibe Usted al año?
 a. Uno b. Dos c. Tres o más No recibe
 8. El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada normal, lo considera Usted:
 a. Excesivo b. Aceptable c. Muy poco
 9. La remuneración que Usted percibe por su trabajo lo considera:
 a. Excelente b. Bueno c. Muy bajo
 10. ¿Cómo considera Usted la gestión que realiza la dirección de Administración – Talento Humano?
 a. Excelente b. Buena c. Regular d. Mala e. No existe
 11. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones?
 a. Constantemente b. Poca oportunidad c. No hay oportunidad
 12. Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta oportuna de comunicación:
 a. Algunas veces b. Rara vez c. Nunca
 13. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo?
 a. Si, constantemente b. Si, pocas veces c. No
 14. ¿Le han dado información sobre su desempeño laboral?
 a. No me dan información b. No aplica c. Si, algunas veces d. Raras veces e. Sí, siempre

OTRAS

1. ¿Favor poner tres características que según Usted definan a CAFETOL?

2. ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de CAFETOL?

3. ¿Si Usted tuviese la capacidad y autonomía de cambiar algo en CAFETOL que sería?

11. ¿Qué le diría Usted a la Dirección de la Empresa (Presidente o Junta de Asociados) para que tomen mejores decisiones?

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruiz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	1 de 3

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No las conoce.
2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:
a. Trabajo en equipo.
<input checked="" type="checkbox"/> b. Honestidad.
c. Respeto.
<input checked="" type="checkbox"/> d. Responsabilidad social.
e. Responsabilidad ambiental.
<input checked="" type="checkbox"/> f. Protección institucional.
<input checked="" type="checkbox"/> g. Honradez.
<input checked="" type="checkbox"/> h. Trabajo ético.
i. Puntualidad.
j. Solidaridad.
k. Otro ¿Cuál? _____.
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?
a. Si b. No c. <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
ORGANIZACIÓN
1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?
a. Totalmente <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente c. No conoce
2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:
a. Apropiado <input checked="" type="checkbox"/> Medianamente apropiado c. No apropiado
DIRECCIÓN
1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:
a. Autocrático-impositivo <input checked="" type="checkbox"/> Democrático participativo c. Liberal d. Conservador

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	2 de 3

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:

a. Excelente b. Aceptable c. No existe

3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?

a. Excelente b. Aceptable c. No existen

CONTROL Y EVALUACIÓN

1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?

a. Inmediatos b. Mediatos c. No se realiza correctivo alguno

2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?

a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta *Semestral*

3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?

a. Si b. No c. Desconoce

4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:

a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:

a. Muy bueno b. Bueno c. Regular *No conozco*

2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:

a. Siempre b. veces c. Nunca d. No conoce

3. El sistema informático usado en la empresa es:

a. Moderno b. Medio c. Obsoleto *N.F.*

4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?

a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco *N.F.*

5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:

a. De Alta tecnología b. De Media tecnología c. De baja tecnología d. Obsoletos

6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:

a. Oportuno y eficiente b. Ocasional y eficiente c. No se realiza

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?

a. Si b. No c. No conoce

2. La capacitación que se da al personal es:

a. Periódica b. Ocasional c. No se realiza

3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:

a. Excesivo b. Suficiente c. Insuficiente

4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:

a. Periódica b. Ocasional c. No se realiza d. No conoce

5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?

a. Siempre b. A veces c. Nunca d. No conoce.

6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Café	NA
	Instrumento para recopilación de información	1 hora de aplicación	NA
		NA	50
	Forma 1. Encuesta a todo el personal	1 hora	1 de 3

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla cómodamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No las conoce.
2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:
a.) Trabajo en equipo.
b. Honestidad.
c. Respeto.
d. Responsabilidad social.
e. Responsabilidad ambiental.
f. Protección institucional.
g. Honradez.
h. Trabajo ético.
i.) Puntualidad.
j. Solidaridad.
k. Otro ¿Cuál? _____.
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?
a. Si b. No <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
ORGANIZACIÓN
1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?
a. Totalmente <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente c. No conoce
2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:
a. Apropiado <input checked="" type="checkbox"/> Medianamente apropiado c. No apropiado
DIRECCIÓN
1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:
a. Autocrático-impositivo <input checked="" type="checkbox"/> Democrático participativo c. Liberal d. Conservador

	Instrumentos Productivos y Especializados de Cada Especialidad Total:	11/11	100%
	Instrumentos para recepción de información	10/11	91%
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	11/11	100%

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:

a. Excelente b. Aceptable c. No existe

3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?

a. Excelente b. Aceptable c. No existen

CONTROL Y EVALUACIÓN

1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?

a. Inmediato b. Mediano c. No se realiza correctivo alguno

2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?

a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta Semestral

3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?

a. Si b. No c. Desconoce

4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:

a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:

a. Muy bueno b. Bueno c. Regular d. No conoce

2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:

a. Siempre b. A veces c. Nunca d. No conoce

3. El sistema informático usado en la empresa es:

a. Moderno b. Medio c. Obsoleto d. No conoce

4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?

a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco d. No conoce

5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:

a. De Alta tecnología b. De Media tecnología c. De baja tecnología d. Obsoletos

6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:

a. Oportuno y eficiente b. Ocasional y eficiente c. No se realiza

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?

a. Si b. No c. No conoce

2. La capacitación que se da al personal es:

a. Periódica b. Ocasional c. No se realiza

3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:

a. Excesivo b. Suficiente c. Insuficiente

4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:

a. Periódica b. Ocasional c. No se realiza d. No conoce

5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?

a. Siempre b. A veces c. Nunca d. No conoce

6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	3 de 3

<input checked="" type="checkbox"/> Siempre b. Ocasionalmente c. Nunca lo aplica
7. ¿Cuántos cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo, recibe Usted al año?
a. Uno b. Dos c. Tres o más <input checked="" type="checkbox"/> No recibe
8. El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada normal, lo considera Usted:
a. Excesivo <input checked="" type="checkbox"/> b. Aceptable c. Muy poco
9. La remuneración que Usted percibe por su trabajo lo considera:
a. Excelente b. Bueno <input checked="" type="checkbox"/> c. Muy bajo
10. ¿Cómo considera Usted la gestión que realiza la dirección de Administración – Talento Humano?
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente b. Buena c. Regular d. Mala e. No existe
11. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones?
<input checked="" type="checkbox"/> Constantemente b. Poca oportunidad c. No hay oportunidad
12. Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta oportuna de comunicación:
<input checked="" type="checkbox"/> Algunas veces b. Rara vez c. Nunca
13. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo?
<input checked="" type="checkbox"/> Si, constantemente b. Si, pocas veces c. No
14. ¿Le han dado información sobre su desempeño laboral?
a. No me dan información b. No aplica <input checked="" type="checkbox"/> c. Si, algunas veces d. Raras veces e. Si, siempre
OTRAS
1. ¿Favor poner tres características que según Usted definan a CAFETOL?

2. ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de CAFETOL?

3. ¿Si Usted tuviese la capacidad y autonomía de cambiar algo en CAFETOL que sería?

11. ¿Qué le diría Usted a la Dirección de la Empresa (Presidente o Junta de Asociados) para que tomen mejores decisiones?

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruíz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	1 de 3

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="radio"/> No las conoce.
2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo.
<input checked="" type="checkbox"/> Honestidad.
c. Respeto.
d. Responsabilidad social.
e. Responsabilidad ambiental.
f. Protección institucional.
<input checked="" type="checkbox"/> Honradez.
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo ético.
i. Puntualidad.
j. Solidaridad.
<input checked="" type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? <u>lealtad</u> .
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce
5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?
a. Si b. No c. <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
ORGANIZACIÓN
1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?
a. Totalmente <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente c. No conoce
2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:
<input checked="" type="checkbox"/> Apropiado b. Medianamente apropiado c. No apropiado
DIRECCIÓN
1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:
a. Autocrático-impositivo <input checked="" type="checkbox"/> Democrático participativo c. Liberal d. Conservador

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	HA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	HA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	2 de 3

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:

a. Excelente b. Aceptable c. No existe

3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?

a. Excelente b. Aceptable c. No existen

CONTROL Y EVALUACIÓN

1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?

a. Inmediatos b. Mediatos c. No se realiza correctivo alguno

2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?

a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta *Semanal*

3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?

a. Si b. No c. Desconoce

4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:

a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:

a. Muy bueno b. Bueno c. Regular *No conoce*

2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:

a. Siempre b. A veces c. Nunca d. No conoce

3. El sistema informático usado en la empresa es:

a. Moderno b. Medio c. Obsoleto *No*

4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?

a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco *No*

5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:

a. De Alta tecnología b. De Media tecnología c. De baja tecnología d. Obsoletos

6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:

a. Oportuno y eficiente b. Ocasional y eficiente c. No se realiza

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?

a. Si b. No c. No conoce

2. La capacitación que se da al personal es:

a. Periódica b. Ocasional c. No se realiza

3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:

a. Excesivo b. Suficiente c. Insuficiente

4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:

a. Periódica b. Ocasional c. No se realiza d. No conoce

5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?

a. Siempre b. A veces c. Nunca d. No conoce

6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	3 de 3	

<input checked="" type="checkbox"/> Siempre b. Ocasionalmente c. Nunca lo aplica
7. ¿Cuántos cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo, recibe Usted al año?
a. Uno b. Dos c. Tres o más <input checked="" type="checkbox"/> No recibe
8. El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada normal, lo considera Usted:
a. Excesivo <input checked="" type="checkbox"/> Aceptable c. Muy poco
9. La remuneración que Usted percibe por su trabajo lo considera:
a. Excelente b. Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Muy bajo
10. ¿Cómo considera Usted la gestión que realiza la dirección de Administración – Talento Humano?
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente b. Buena c. Regular d. Mala e. No existe
11. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones?
<input checked="" type="checkbox"/> Constantemente b. Poca oportunidad c. No hay oportunidad
12. Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta oportuna de comunicación:
<input checked="" type="checkbox"/> Algunas veces b. Rara vez c. Nunca
13. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo?
<input checked="" type="checkbox"/> Si, constantemente b. Si, pocas veces c. No
14. ¿Le han dado información sobre su desempeño laboral?
a. No me dan información b. No aplica c. Si, algunas veces d. Raras veces <input checked="" type="checkbox"/> Sí, siempre
OTRAS
1. ¿Favor poner tres características que según Usted definan a CAFETOL?
<i>Calidad del café - Respeto.</i>
2. ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de CAFETOL?
<i>NO SE</i>
3. ¿Si Usted tuviese la capacidad y autonomía de cambiar algo en CAFETOL que sería?
11. ¿Qué le diría Usted a la Dirección de la Empresa (Presidente o Junta de Asociados) para que tomen mejores decisiones?
<i>_____</i>

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Rulz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Versión	01
		Página	1 de 3

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> c. No las conoce.
2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:
a. Trabajo en equipo.
<input checked="" type="checkbox"/> b. Honestidad.
c. Respeto.
<input checked="" type="checkbox"/> d. Responsabilidad social.
e. Responsabilidad ambiental.
f. Protección institucional.
g. Honradez.
<input checked="" type="checkbox"/> h. Trabajo ético.
i. Puntualidad.
j. Solidaridad.
k. Otro ¿Cuál? _____
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?
a. Si b. <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
ORGANIZACIÓN
1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?
a. Totalmente <input checked="" type="checkbox"/> b. Parcialmente c. No conoce
2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:
a. Apropiado b. Mediararamente apropiado <input checked="" type="checkbox"/> c. No apropiado
DIRECCIÓN
1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:
a. Autocrático-impositivo <input checked="" type="checkbox"/> b. Democrático participativo c. Liberal d. Conservador

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	2 de 3

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:
a. Excelente <input checked="" type="checkbox"/> b. Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> c. No existe
3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?
a. Excelente b. Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> c. No existen
CONTROL Y EVALUACIÓN
1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?
a. Inmediatos b. Mediatos <input checked="" type="checkbox"/> c. No se realiza correctivo alguno
2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?
a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta <i>semestral</i>
3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?
a. Si <input checked="" type="checkbox"/> b. No c. Desconoce
4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
CAPACIDAD TECNOLÓGICA
1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:
a. Muy bueno b. Bueno c. Regular <i>NO SE</i>
2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:
a. Siempre b. A veces c. Nunca <input checked="" type="checkbox"/> d. No conoce
3. El sistema informático usado en la empresa es:
a. Moderno b. Medio c. Obsoleto <i>M. +</i>
4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco <i>M. +</i>
5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:
a. De Alta tecnología b. De Media tecnología <input checked="" type="checkbox"/> c. De baja tecnología d. Obsoletos
6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:
a. Oportuno y eficiente <input checked="" type="checkbox"/> b. Ocasional y eficiente c. No se realiza
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO
1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?
a. Si b. No <input checked="" type="checkbox"/> c. No conoce
2. La capacitación que se da al personal es:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> b. Ocasional c. No se realiza
3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:
a. Excesivo b. Suficiente <input checked="" type="checkbox"/> c. Insuficiente
4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> b. Ocasional c. No se realiza d. No conoce
5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?
a. Siempre b. A veces c. Nunca <input checked="" type="checkbox"/> d. No conoce.
6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	2 de 3

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:

a. Excelente b. Aceptable c. No existe

3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?

a. Excelente b. Aceptable c. No existen

CONTROL Y EVALUACIÓN

1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?

a. Inmediatos b. Mediatos c. No se realiza correctivo alguno

2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?

a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta *semestral*

3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?

a. Si b. No c. Desconoce

4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:

a. Totalmente b. Parcialmente c. No conoce

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:

a. Muy bueno b. Bueno c. Regular *NO SE*

2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:

a. Siempre b. A veces c. Nunca d. No conoce

3. El sistema informático usado en la empresa es:

a. Moderno b. Medio c. Obsoleto *N. +*

4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?

a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco *M. +*

5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:

a. De Alta tecnología b. De Media tecnología c. De baja tecnología d. Obsoletos

6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:

a. Oportuno y eficiente b. Ocasional y eficiente c. No se realiza

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?

a. Si b. No c. No conoce

2. La capacitación que se da al personal es:

a. Periódica b. Ocasional c. No se realiza

3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:

a. Excesivo b. Suficiente c. Insuficiente

4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:

a. Periódica b. Ocasional c. No se realiza d. No conoce

5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?

a. Siempre b. A veces c. Nunca d. No conoce.

6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Tolindo	Código	106
	Instrumento para recolección de información	Fecha de aprobación	106
		versión	01
	Forma 1. Encuesta a todo el personal	Página	1 de 1

Siempre b. Ocasionalmente c. Nunca lo aplica

7. ¿Cuántos cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo, recibe Usted al año?

a. Uno b. Dos c. Tres o más No recibe

8. El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada normal, lo considera Usted:

a. Excesivo Aceptable c. Muy poco

9. La remuneración que Usted percibe por su trabajo lo considera:

a. Excelente b. Bueno Muy bajo

10. ¿Cómo considera Usted la gestión que realiza la dirección de Administración - Talento Humano?

Excelente b. Buena c. Regular d. Mala e. No existe

11. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones?

Constantemente b. Poca oportunidad c. No hay oportunidad

12. Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta oportuna de comunicaciones:

Algunas veces b. Rara vez Nunca

13. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo?

Sí, constantemente b. Sí, pocas veces c. No

14. ¿Le han dado información sobre su desempeño laboral?

a. No me dan información b. No aplica c. Sí, algunas veces Pocas veces e. Sí, siempre

OTRAS

1. ¿Favor poner tres características que según Usted definan a CAFETOL?

2. ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de CAFETOL?

3. ¿Si Usted tuviese la capacidad y autonomía de cambiar algo en CAFETOL, que sería?

11. ¿Qué le diría Usted a la Dirección de la Empresa (Presidente o Junta de Asociados) para que tomen mejores decisiones?

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruiz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Tolindo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	1 de 3

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No las conoce.
2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo.
<input checked="" type="checkbox"/> Honestidad.
<input checked="" type="checkbox"/> Respeto.
d. Responsabilidad social.
e. Responsabilidad ambiental.
f. Protección institucional.
<input checked="" type="checkbox"/> Honradez.
<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo ético.
i. Puntualidad.
j. Solidaridad.
k. Otro ¿Cuál? _____.
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?
<input checked="" type="checkbox"/> Totalmente b. Parcialmente c. No conoce
6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?
a. Si b. No c. No conoce
ORGANIZACIÓN
1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?
a. Totalmente <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente c. No conoce
2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:
<input checked="" type="checkbox"/> Apropiado b. Medianamente apropiado c. No apropiado
DIRECCIÓN
1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:
a. Autocrático-impositivo <input checked="" type="checkbox"/> Democrático participativo c. Liberal d. Conservador

	Anunciación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	2 de 3

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente b. Aceptable c. No existe
3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?
a. Excelente b. Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> No existen
CONTROL Y EVALUACIÓN
1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?
a. Inmediatos b. Mediatos <input checked="" type="checkbox"/> No se realiza correctivo alguno
2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?
a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta <i>General</i>
3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?
a. Si b. <input checked="" type="checkbox"/> No c. Desconoce
4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
CAPACIDAD TECNOLÓGICA
1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:
a. Muy bueno b. Bueno c. Regular <i>No conoce</i>
2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:
a. Siempre b. <input checked="" type="checkbox"/> veces c. Nunca d. No conoce
3. El sistema informático usado en la empresa es:
a. Moderno b. Medio c. Obsoleto <i>N.f.</i>
4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco <i>N.f.</i>
5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:
a. De Alta tecnología b. De Media tecnología <input checked="" type="checkbox"/> De baja tecnología d. Obsoletos
6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:
a. Oportuno y eficiente <input checked="" type="checkbox"/> Ocasional y eficiente c. No se realiza
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO
1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?
a. Si b. No <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
2. La capacitación que se da al personal es:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> Ocasional c. No se realiza
3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:
a. Excesivo b. Suficiente <input checked="" type="checkbox"/> Insuficiente
4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> Ocasional c. No se realiza d. No conoce
5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?
a. Siempre b. <input checked="" type="checkbox"/> veces c. Nunca d. No conoce.
6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	3 de 3

a. Siempre Ocasionalmente c. Nunca lo aplica

7. ¿Cuántos cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo, recibe Usted al año?

a. Uno b. Dos c. Tres o más No recibe

8. El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada normal, lo considera Usted:

a. Excesivo Aceptable c. Muy poco

9. La remuneración que Usted percibe por su trabajo lo considera:

a. Excelente b. Bueno Muy bajo

10. ¿Cómo considera Usted la gestión que realiza la dirección de Administración – Talento Humano?

Excelente b. Buena c. Regular d. Mala e. No existe

11. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones?

Constantemente b. Poca oportunidad c. No hay oportunidad

12. Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta oportuna de comunicación:

Algunas veces b. Rara vez c. Nunca

13. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo?

Sí, constantemente b. Sí, pocas veces c. No

14. ¿Le han dado información sobre su desempeño laboral?

a. No me dan información b. No aplica Sí, algunas veces d. Raras veces e. Sí, siempre

OTRAS

1. ¿Favor poner tres características que según Usted definan a CAFETOL?

_____ ?

_____ ?

2. ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de CAFETOL?

_____ ?

3. ¿Si Usted tuviese la capacidad y autonomía de cambiar algo en CAFETOL que sería?

_____ ?

11. ¿Qué le diría Usted a la Dirección de la Empresa (Presidente o Junta de Asociados) para que tomen mejores decisiones?

_____ ✓

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruiz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	1 de 3

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y del direccionamiento estratégico, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

PLANIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="radio"/> c. No las conoce.
2. Los principios y valores que Usted aplica o desea aplicar en la Empresa, con el fin de cumplir con el paciente son:
<input checked="" type="radio"/> a) Trabajo en equipo.
b. Honestidad.
c. Respeto.
<input checked="" type="radio"/> d) Responsabilidad social.
e. Responsabilidad ambiental.
f. Protección institucional.
g. Honradez.
h. Trabajo ético.
i. Puntualidad.
<input checked="" type="radio"/> j) Solidaridad.
k. Otro ¿Cuál? _____.
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="radio"/> c. No conoce
4. ¿Conoce las políticas de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="radio"/> c. No conoce
5. ¿Al realizar un trámite o recibir un reclamo, conoce los procesos que como trabajador debe seguir?
a. Totalmente <input checked="" type="radio"/> b. Parcialmente c. No conoce
6. ¿Existe en la Empresa un Plan Estratégico?
a. Si b. No <input checked="" type="radio"/> c. No conoce
ORGANIZACIÓN
1. ¿El organigrama jerárquico establecido para la empresa lo conoce?
a. Totalmente <input checked="" type="radio"/> b. Parcialmente c. No conoce
2. ¿Las atribuciones, funciones y responsabilidades para realizar su trabajo de la mejor manera las conoce y aplica?
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="radio"/> c. No conoce
3. Cree Usted que el espacio físico donde Usted desempeña sus actividades es:
<input checked="" type="radio"/> a. Apropiado b. Medianamente apropiado c. No apropiado
DIRECCIÓN
1. La forma que el Gerente lleva el liderazgo de la empresa es:
a. Autocrático-impositivo <input checked="" type="radio"/> b. Democrático participativo c. Liberal d. Conservador

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	2 de 3

2. La comunicación que Usted mantiene con su jefe y compañeros es:
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente b. Aceptable c. No existe
3. ¿Cómo considera Usted las estrategias de motivación que se llevan a cabo dentro de la empresa?
a. Excelente b. Aceptable <input checked="" type="checkbox"/> No existen
CONTROL Y EVALUACIÓN
1. ¿El seguimiento que se realiza a sus actividades permite hacer correctivos de las debilidades del proceso que Ud. realiza?
a. Inmediatos b. Mediatos <input checked="" type="checkbox"/> No se realiza correctivo alguno
2. ¿Con que frecuencia, presenta Usted reportes del desarrollo de sus actividades?
a. Semanal b. Mensual c. Anual d. No presenta <i>semestral</i>
3. ¿Se ha establecido algún sistema de control de gestión en la empresa?
a. Si b. <input checked="" type="checkbox"/> No c. Desconoce
4. Los indicadores de gestión que tiene la empresa los conoce y aplica:
a. Totalmente b. Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
CAPACIDAD TECNOLÓGICA
1. La eficiencia del sistema informático de la empresa es:
a. Muy bueno b. Bueno c. Regular <i>no se</i>
2. El portal web de la empresa se mantiene actualizado:
a. Siempre b. <input checked="" type="checkbox"/> A veces c. Nunca d. No conoce
3. El sistema informático usado en la empresa es:
a. Moderno b. Medio c. Obsoleto <i>N. +</i>
4. ¿El sistema informático se acopla o es el adecuado a las necesidades de la empresa?
a. Totalmente b. Parcialmente c. No conozco <i>N. +</i>
5. Los equipos y herramientas que utiliza Usted en el trabajo los considera:
a. De Alta tecnología b. De Media tecnología <input checked="" type="checkbox"/> De baja tecnología d. Obsoletos
6. El mantenimiento que se realiza de los sistemas y equipos (Máquinas, computadores, aires acondicionados, entre otros) que Usted utiliza lo considera:
a. Oportuno y eficiente <input checked="" type="checkbox"/> Ocasional y eficiente c. No se realiza
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO
1. ¿Existen políticas de recursos humanos relacionados con la contratación, capacitación y evaluación del personal?
a. Si b. No <input checked="" type="checkbox"/> No conoce
2. La capacitación que se da al personal es:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> Ocasional c. No se realiza
3. El talento humano con que cuenta la empresa en su área es:
a. Excesivo b. Suficiente <input checked="" type="checkbox"/> Insuficiente
4. La rotación del personal es planificada y realizada de forma:
a. Periódica <input checked="" type="checkbox"/> Ocasional c. No se realiza d. No conoce
5. ¿Piensa Ud. que se reconoce el trabajo realizado por el personal?
a. Siempre <input checked="" type="checkbox"/> A veces c. Nunca d. No conoce.
6. ¿La capacitación que Usted recibe la aplica en su trabajo?

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 1. Encuesta a todo el personal	Página	3 de 3

<input checked="" type="checkbox"/> Siempre b. Ocasionalmente c. Nunca lo aplica
7. ¿Cuántos cursos de capacitación relacionados directamente con su trabajo, recibe Usted al año?
a. Uno b. Dos c. Tres o más <input checked="" type="checkbox"/> No recibe
8. El volumen de trabajo que Usted realiza en la jornada normal, lo considera Usted:
a. Excesivo <input checked="" type="checkbox"/> b. Aceptable c. Muy poco
9. La remuneración que Usted percibe por su trabajo lo considera:
a. Excelente b. Bueno <input checked="" type="checkbox"/> c. Muy bajo
10. ¿Cómo considera Usted la gestión que realiza la dirección de Administración – Talento Humano?
<input checked="" type="checkbox"/> Excelente b. Buena c. Regular d. Mala e. No existe
11. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones?
<input checked="" type="checkbox"/> Constantemente b. Poca oportunidad c. No hay oportunidad
12. Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta oportuna de comunicación:
<input checked="" type="checkbox"/> Algunas veces b. Rara vez c. Nunca
13. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo?
<input checked="" type="checkbox"/> Si, constantemente b. Si, pocas veces c. No
14. ¿Le han dado información sobre su desempeño laboral?
a. No me dan información b. No aplica <input checked="" type="checkbox"/> c. Si, algunas veces d. Raras veces e. Sí, siempre
OTRAS
1. ¿Favor poner tres características que según Usted definan a CAFETOL?

2. ¿Cuál cree Usted que es el principal problema de CAFETOL?

3. ¿Si Usted tuviese la capacidad y autonomía de cambiar algo en CAFETOL que sería?

11. ¿Qué le diría Usted a la Dirección de la Empresa (Presidente o Junta de Asociados) para que tomen mejores decisiones?

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruíz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

Anexo 7

Entrevista gestión administrativa

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 2. Entrevista Gestión Administrativa	Página	1 de 2

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y de la estructura administrativa, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA.
1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
Si, actualmente se desarrolló el direccionamiento estratégico con apoyo de otro estudiante de la UFPS. Se elaboró y socializó el mismo.
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?
Considero que si se comunican, pero no contamos con la documentación que respalde dichas acciones.
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?
Actualmente la planeación se realiza desde la junta de socios y los requerimientos del área comercial, según las ventas, convenios y demás.
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
No tenemos una estructura u organigrama por gerentes, solo líderes de área o encargados, considero que al ser una empresa pequeña delegar tareas es muy sencilla.
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?
Tenemos una estructura empírica, dada por los asociados, donde contra el poder de toma de decisiones. No estamos actualizados.
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?
No contamos con documentación específica de funciones y cargos debido a que cada quien sabe o conoce lo que debe realizar.
7. ¿Cómo considera el entusiasmo y la motivación de los empleados?
Considero que es apropiado para la demanda a carga laboral existente.

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
Anexo 2. Entrevista Gestión Administrativa	Página	2 de 2	

8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?

Sí, realmente muy bajo, con tendencias a cero.
Ya que los trabajadores viven acá mismo en la zona.

9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

No mantenemos o contamos con "recompensas"
Si tratamos de aplicarlos para generar un control con los recursos disponibles.

	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruíz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

Anexo 8

Entrevista gestión comercial

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 3. Entrevista Gestión Comercial	Página	1 de 2

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y de la estructura administrativa, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

GESTIÓN COMERCIAL.
1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva? Sí, nuestro enfoque de mercados internacional es EE.UU. Preferimos consolidar dichos mercados y luego explorar nuevos.
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores? Consideramos que sí, frente a los demás de la región, ya que nosotros sí logramos exportar.
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa? No tenemos forma de medir eso, ya que la participación que tenemos es en exportación en pequeñas cantidades.
4. ¿Son confiables y rentables los canales de comercialización actuales? Sí, actualmente tenemos contacto directo con nuestro cliente, que hace de distribuidor en EE.UU.
5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva? No es tan extensa o grande, solo es una persona. Por tanto me encargo de promover lo que hay con el cliente.
6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado? No, no realizamos investigación de mercados, puesto que ya tenemos definidos nuestros mercados internacional; EE.UU. y posiblemente, Canadá.
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos? Sí, la calidad de nuestros productos es alta certificados por calidad en tassa, certificados de café de origen, entre otros.

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	HA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	HA
	Anexo 3. Entrevista Gestión Comercial	Versión	01
		Página	2 de 2

8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
 Si totalmente, nos ajustamos a los valores internacionales. El valor del café según la Bolsa de NY. y negociamos con nuestro cliente un valor mínimo.

9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción, publicidad y marketing digital?
 de la promoción de la marca se encarga nuestro cliente distribuidor en E.E.U.U.

10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?
 según reporta el cliente, ha sido efectiva las estrategias de promoción y mercados de la marca.

11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
 Solo es una persona, y en mi caso cuenta con la experiencia necesaria en procesos de internacionalización y prof. en Comercio exterior.

12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?
 No, hasta ahora estamos iniciando con presencia en redes e internet.

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruiz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

Anexo 9*Entrevista gestión operativa producción*

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 4. Entrevista Gestión Operativa/Producción	Página	1 de 2

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y de la estructura administrativa, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

GESTIÓN OPERATIVA/PRODUCCIÓN.
1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?
<i>Sí, algunos, sobre todo materia prima.</i>
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?
<i>Creo que están en condiciones mínimas</i>
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios y materia prima?
<i>No hay, no conozco</i>
4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?
<i>No las conozco.</i>
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?
<i>Considero que sí.</i>
6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?
<i>Las máquinas requieren mucho mantenimiento. Hay mejores máquinas, más automatizadas.</i>

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
	Anexo 4. Entrevista Gestión Operativa/Producción	Versión	01
		Página	2 de 2

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruíz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
	Anexo 4. Entrevista Gestión Operativa/Producción	Versión	01
		Página	1 de 2

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y de la estructura administrativa, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

GESTIÓN OPERATIVA/PRODUCCIÓN
1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?
Sí, la materia prima.
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?
Pueden mejorar, sobre todo las máquinas.
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios y materia prima?
No conozco.
4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivos?
Sí hay política de calidad, y debe ser alta siempre.
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?
Sí, están ubicados fuera y cerca al pueblo.
6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?
Sí, pero podría mejorar.

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
	Anexo 4. Entrevista Gestión Operativa/Producción	Versión	01
		Página	2 de 2

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruiz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
	Anexo 4. Entrevista Gestión Operativa/Producción	Versión	01
		Página	1 de 2

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y de la estructura administrativa, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

GESTIÓN OPERATIVA/PRODUCCIÓN.

1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?

si materia prima

2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?

si, son funcionales, aunque se necesita mejoras.

3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios y materia prima?

no conozco

4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?

siempre alta calidad o de lo mejor.

5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?

si, cerca al pueblo.

6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

Deberían mejorar, ya hay máquinas con más tecnología.

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
	Anexo 4. Entrevista Gestión Operativa/Producción	Versión	01
		Página	2 de 2

	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruíz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Catálogo	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de actualización	NA
	Anexo 4. Entrevista Gestión Operativa/Producción	Revisión	5'
		Página	1 de 2

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y de la estructura administrativa, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

GESTIÓN OPERATIVA/PRODUCCIÓN	
1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?	<p>si, materia prima</p>
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?	<p>no, pueden mejorar.</p>
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios y materia prima?	<p>no si.</p>
4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivos?	<p>si, alta calidad, es lo que piden.</p>
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?	<p>si, cerca al pueblo.</p>
6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?	<p>puede mejorar.</p>

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
	Anexo 4. Entrevista Gestión Operativa/Producción	Versión	01
		Página	2 de 2

 Universidad Francisco de Paula Santander	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruíz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	

Anexo 10

Entrevista gestión sistema de información

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
	Anexo 5, Entrevista Gestión Sistema de Información	Versión	01
		Página	1 de 3

La presente encuesta tiene como propósito, conocer elementos de los diferentes procesos y de la estructura administrativa, con que cuenta la empresa: Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo, por lo cual le invitamos a diligenciarla comedidamente, y responder las siguientes preguntas de la manera más objetiva. Por favor.

GESTIÓN SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

- ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
 No contamos con ese sistema de información. Las decisiones se toman según las sugerencias y observaciones de los encargados.
- ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
 No, no existe ese cargo.
- ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?
 al no contar con un sistema de información, no podemos mantener muy actualizada la información.
- ¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?
 Lo realizamos a través de reportes en físico. pero sin un formato específico.
- ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
 No, no contamos con ella.
- ¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
 No, en absoluto.
- ¿El sistema de información es fácil de utilizar?
 no tenemos, tampoco estructura documental.

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
	Anexo 5. Entrevista Gestión Sistema de Información	Página	2 de 3

8. ¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?

Sabemos la importancia y la necesidad de tener un sistema de información, pero no hemos podido definir cuál sería el mejor.

9. ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?

No, la mayoría de actividades o reportes son manuales.

10. ¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

Sería ideal contar con un sistema sencillo, fácil y económico.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?

No, solo para marketing se realiza investigación.

2. Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?

No, solo se realizó para diseño de empaque y renovación de imagen.

3. ¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?

No tenemos.

4. ¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?

No hay o no existe esa área.

	Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo	Código	NA
	Instrumento para recopilación de información	Fecha de aprobación	NA
		Versión	01
Anexo 5. Entrevista Gestión Sistema de Información	Página	3 de 3	

5. ¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?

6. ¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?

7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales?

	Elaboró	Aprobó
	Edy Marcela García Ruíz Nubia Angelina Rincón Acevedo	Juan Antonio Granados Mendoza Asociación Productora y Comercializadora de Café Especial Toledo
	Revisó	
	Dra. Gladys Nubia Verdugo	