

Diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos en la empresa Colmenuts

Sonia Alexandra Buenhombre Suarez

Omar Fabian Velandia Gómez

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2020

Diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos en la empresa Colmenuts

Sonia Alexandra Buenhombre Suarez

Omar Fabian Velandia Gómez

Directora

Zulma Julieth Avellaneda Avellaneda

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2020

Dedicatoria

A nuestros padres

Nuestro trabajo de grado lo dedicamos a nuestros padres, quienes a través de todo este tiempo nos forjaron como personas con valores y principios, que son el reflejo de lo que somos en la actualidad. A ellos debemos muchos de nuestros logros y en especial el que está por concluir. Les agradecemos su apoyo incondicional que de alguna manera nos dio fuerza para que alcanzáramos las metas propuestas.

A nuestros hijos

A ellos, quienes silenciosamente estuvieron siempre a nuestro lado, y fueron la fuente de inspiración que nos permitió superarnos cada día y luchar por nuestras metas.

Agradecimientos

A Dios

Agradecemos este trabajo de grado, ya que es el, el creador de nuestras vidas, el que nos brindó la salud, la voluntad y la creatividad para poder desarrollar nuestras metas y permitió que todo esto sea posible.

A la Uniagustiniana

A la profesora Zulma Julieth Avellaneda Avellaneda, agradecemos sus enseñanzas, su apoyo y su paciencia, que permitió culminar con nuestra formación profesional. A la institución, le agradecemos la oportunidad que nos brindó de hacer parte de la comunidad Agustiniana, de permitirnos culminar un ciclo importante en nuestras vidas y de ser grandes profesionales.

Resumen

Los aspectos gerenciales y estratégicos de las empresas deben ser abordados de acuerdo con sus características particulares y dar respuesta a las necesidades y propósitos de las mismas. En la actualidad, la administración de empresas se maneja elementos comunes o claves de la gestión organizacional que se afrontan desde ciertos marcos de referencia, y sirven como ruta para mantener el nivel de competencia y el posicionamiento estratégico.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este documento se propone el diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos en la Empresa Colmenuts, para que esta, a futuro mejore su posicionamiento en el mercado. Dichas estrategias serán desarrolladas partiendo del diagnóstico de la situación actual, y su propósito es el de generar procesos gerenciales que respondan a las necesidades reales, a los altos estándares de calidad y a criterios de satisfacción de los clientes.

Palabras clave: Planeación estratégica, Gestión estratégica, Competitividad, Empresa Familiar.

Tabla de contenidos

Introducción	8
1. Contextualización del problema.....	10
1.1 Tema.....	10
1.2 Planteamiento del problema.....	10
1.3 Formulación del problema	11
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivos específicos	11
2. Justificación	12
3. Marco referencial.....	13
3.1 Marco histórico	13
3.2 Antecedentes	13
3.3 Marco teórico	15
3.3.1 El direccionamiento estratégico.....	15
3.3.2 El direccionamiento desde Porter.	19
3.3.3 Diseño de estrategias.	21
3.4 Marco legal	26
4. Metodología del proyecto.....	30
4.1 Enfoque de investigación	30
4.2 Tipo de investigación	30
4.3 Universo y población, muestra y muestreo	30
4.4 Fuentes y técnicas de recolección de la información	31
5. Diagnóstico organizacional	33
5.1 Resultados y análisis de la información	57
6. Análisis y definición de estrategias para la empresa Colmenuts.....	60
6.1 Definición de estrategias para la empresa Colmenuts	60
6.2 Propuesta de estrategias para la empresa Colmenuts.....	62
6.2.1 Implementar nuevos canales de distribución aprovechando las herramientas tecnológicas para la difusión y comercialización de productos.....	67
6.2.2 Definir las políticas para la selección y contratación del talento humano.....	69

7. Herramientas de seguimiento y control para las acciones a desarrollar dentro de la empresa Colmenuts.....71

 7.1 Perspectivas para el establecimiento de estrategias75

8. Administración del proyecto77

 8.1 Cronograma de actividades del proyecto77

Conclusiones78

Referencias80

Anexos.....83

Introducción

La definición de estrategias que orientan el quehacer dentro de las organizaciones, surge como respuesta a las demandas de un mercado cada vez más cambiante y globalizado, lleno de incertidumbres producidas por la competencia y por los avances en materia tecnológica. Desde esta concepción la planeación estratégica, según Sallenave, (2012), es “el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo; de hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos” (p. 18), y son justamente estos aspectos los que le dan valor a este tipo de procedimientos direccionales.

Las diferentes acciones están orientadas a las tareas propias de las personas encargadas de la dirección, puesto que “la planeación estratégica es una función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor manera y más racional” (Sánchez, 2003), se hacen extensivas a todo el grupo de empleados que están llamados a interiorizar y asumir estas estrategias a partir de un trabajo orientado a cumplir con unos objetivos, una misión y una visión que les permitan no solo mantenerse, sino también crecer en un mundo caótico en el que solo sobresalen los mejores.

En este sentido, el proceso de globalización ha traído como consecuencia transformaciones en los procesos productivos, en la economía mundial y en la sociedad, en consecuencia, las empresas han tenido que evolucionar y generar respuesta a las nuevas exigencias de los mercados, donde las herramientas propias de la planeación sirven de guía para generar productos o servicios que respondan a las necesidades reales de los demandantes, y lo más importante, que satisfagan sus expectativas y se configuren como un aspecto clave en su gestión. Permitiendo así fortalecer las ventajas competitivas que dan valor, posicionamiento en el mercado y aseguran su permanencia en el tiempo.

Bajo este contexto, y teniendo en cuenta que Colmenuts no dispone de un esquema administrativo y financiero eficiente, que le permita enfrentar a la competencia y mantenerse en el mercado, se propone el diseño de las estrategias para el mejoramiento de los procesos de la Empresa; su principal objetivo es el de lograr a futuro su posicionamiento en el mercado.

Las estrategias deben responder a la implementación de nuevos canales de distribución, que aprovechen las herramientas tecnológicas para la difusión y comercialización de productos, y la definición de políticas para la selección y contratación del talento humano. Todo esto, producto de un trabajo previo de diagnóstico, en el que se evaluaron las condiciones actuales de la organización, desde los ámbitos internos y externos y posteriormente con esta información se proponen las diferentes acciones.

En este orden de ideas, en el primer capítulo, se contextualiza la problemática existente en Colmenuts y se plantean los objetivos que orientan el desarrollo del trabajo; en el segundo capítulo, se sustenta los motivos y la importancia del diseño estratégico como punto de partida para el mejoramiento de los procesos en la organización. Posteriormente, en el tercer capítulo, se exponen los fundamentos teóricos relacionados con el diseño estratégico, desde la óptica de varios autores, que dan soporte a la problemática y permiten desarrollar los objetivos planteados en el estudio; en el cuarto capítulo, se explica cómo, a partir de la evaluación cualitativa -encuestas, entrevistas, matrices de evaluación- se abordan los aspectos internos y externos de la organización, se realiza el diagnóstico de la empresa, se detectan las diferentes problemáticas y se plantean las acciones para el mejoramiento de los procesos; el quinto capítulo, presenta los resultados obtenidos en los capítulos anteriores. A continuación, en el sexto capítulo, se da a conocer la situación actual de la organización, se muestran las debilidades, las amenazas y se presentan las fortaleza y oportunidades para la mejora de los procesos; en el séptimo capítulo, se muestra el costo financiero y el tiempo necesario para la implementación de las estrategias propuestas y finalmente en el octavo capítulo se expone de manera resumida los hallazgos obtenidos y se da respuesta a los objetivos planteados.

1. Contextualización del problema

1.1 Tema

La propuesta de trabajo de grado consiste en el diseño de estrategias que forman parte de la gestión empresarial, para ser implementadas posteriormente en Colmenuts; empresa que se dedica a la producción y comercialización de barras energéticas en la ciudad de Bogotá. El propósito del diseño de las estrategias es el mejorar los procesos dentro de la organización, y que, a su vez, le permitan expandirse a futuro y generar una mayor competitividad en el mercado actual.

Las acciones serán presentadas a la empresa, quien tendrá la posibilidad de evaluarlas con el fin de establecer su eficacia y determinar posteriormente si estas pueden ser implementadas. Para tal fin, se desarrolla en primer lugar el diagnóstico que permite identificar los aspectos que se deben mejorar para lograr optimizar los procesos y posteriormente se elabora el análisis de alternativas, que si bien, no alcanzan a abarcar la totalidad de las problemáticas, si se enfoca en aprovechar los recursos y las capacidades existentes que servirán luego como punto de partida para el crecimiento y fortalecimiento de esta.

1.2 Planteamiento del problema

El trabajo de grado se realiza en la Empresa Colmenuts, ubicada al occidente de la ciudad de Bogotá en la Localidad de Engativá. Colmenuts nace de una iniciativa familiar y se dedica a la transformación, producción y comercialización de productos naturales.

Desde sus inicios, la empresa se organizó bajo un modelo de direccionamiento totalmente empírico, donde el propietario, además de ejercer las actividades de gerencia, se dedica también a capacitar a los empleados y a desempeñar tareas de producción y comercialización de los productos. Esta acumulación de actividades en una sola persona y falta de delegación de funciones ha ocasionado diferentes problemáticas a saber: vacíos en la cultura organizacional, inexistencia de estrategias para el mejoramiento de los procesos, falta de un plan estratégico, no se tiene metas mensuales, ni campañas promocionales, además, se presenta deficiencias en la logística de entrega de pedidos, carece de un portafolio de productos y de formas de ventas.

Debido a lo anterior, su propietario ha tomado decisiones erradas en el manejo administrativo y financiero, como por ejemplo: el no aprovechamiento de las ofertas para la adquisición de materia prima y tecnología, no cuenta con suficiente control del stock de mercancía, ni de un presupuesto definido y se evidencia una alta rotación del personal, entre otras. Estas decisiones no han sido las

más acertadas para enfrentar la competencia y mantenerse en el mercado, ya que no responder a estrategias claras y precisas que brinden soluciones a la problemática.

Bajo este panorama, surge la necesidad de implementar cambios que le aseguren a Colmenuts la participación y permanencia en el mercado, partiendo del diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos desde el ámbito administrativo, financiero y de producción, y cuyo propósito es el de presentar soluciones que le permitan a la empresa fortalecerse financieramente y posicionarse en el mercado local y regional.

1.3 Formulación del problema

¿Qué estrategias se pueden diseñar en Colmenuts para lograr el mejoramiento de los procesos y el posicionamiento en el mercado?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Diseñar estrategias que le permitan a futuro a la empresa Colmenuts el mejoramiento de los procesos y el posicionamiento en el mercado.

1.4.2 Objetivos específicos.

1. Realizar diagnóstico organizacional para identificar las condiciones actuales en la Empresa Colmenuts, a partir de la evaluación interna y el análisis del entorno.
2. Analizar y definir las estrategias apropiadas para la empresa que logren el mejoramiento de los procesos y el posicionamiento en el mercado.
3. Proponer herramientas de seguimiento y control que puedan evaluar a futuro la implementación de las estrategias de mejoramiento.

2. Justificación

En las diferentes empresas, es importante la implementación de mecanismos que garanticen el desarrollo de su quehacer diario, esto a partir de reglas efectivas y claras que se convierten en requisito indispensable para su sostenimiento y estabilidad en el mercado. Bajo este contexto, el diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos agrupa el corto, mediano y largo plazo y permite a futuro que las empresas obtengan transformaciones significativas y duraderas (Rodríguez Perea, 2012). Para lo anterior, es necesario que se introduzca capital administrativo y financiero que le permita: en primer lugar, hacer sus actividades diarias, en segundo lugar, que le asegure el direccionamiento estratégico, en tercer lugar, competir y sobrevivir en el mercado mediante el desarrollo de capacidades y el uso de herramientas, y que al mismo tiempo le den la posibilidad de perfeccionar la calidad de sus productos y/o servicios, logrando la mejora en sus procesos y una mayor demanda.

Por otra parte, se destaca también la necesidad del diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos que se dan a partir de los requerimientos del mercado, que da un valor continuo a sus tareas y genera ventajas competitivas, entendidas estas, como “el valor que una firma es capaz de crear para sus consumidores” (Porter, 1985), y es a partir de ellas que se pueden establecer procesos que se enfocan a unos propósitos y que se convierten no solo en el medio sino en el fin para toda organización.

En este sentido, las herramientas propias de la gestión empresarial permiten desarrollar una serie de acciones que fortalecen las demandas que exige el mercado y el nivel de competencia para la Empresa Colmenuts, lo anterior, se desarrolla mediante un trabajo de investigación descriptiva que permite identificar las falencias tales como: no contar con objetivos y metas definidas, ni con un adecuado desarrollo corporativo, que le permita aprovechar al máximo el potencial existente, sobre todo aquel que ofrece ventajas competitivas.

A su vez, este proyecto a nivel personal se constituye en una gran oportunidad, para fortalecer el proceso de formación que se viene adelantando, ya que se abordan las técnicas y procedimientos propios del diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos que permiten soluciones administrativas, la formación de profesionales críticos, competentes, que tengan capacidad para enfrentar las demandas y exigencias del mercado laboral actual.

3. Marco referencial

En este capítulo se aborda el marco histórico, los antecedentes, el marco teórico y el marco legal que sirven como soporte para el desarrollo del trabajo de grado:

3.1 Marco histórico

Colmenuts es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de barras energéticas, esta se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C. dentro de la Localidad de Engativá. Es una empresa de tipo familiar que ha permanecido en el mercado por dos décadas; en sus inicios se conocía como “Turrón la Colmena” y por motivos de registro mercantil tuvo que cambiar su nombre a “Colmenuts”. En la actualidad la empresa se encuentra bajo la orientación y gestión empírica de su fundador y propietario, cuenta con un grupo de colaboradores distribuidos en: dos personas dedicadas a las labores administrativas y cinco encargadas de los procesos de producción, procesos que se desarrollan en gran parte de forma manual, mediante estos se elaboran productos con base en semillas y granos, como maní, ajonjolí, granola, quinua y amaranto y endulzados con miel de abejas que ayudan en la parte digestiva, brindan energía y contienen un alto valor nutritivo totalmente natural.

3.2 Antecedentes

La revisión teórica de los aspectos relacionados con las estrategias de planeación y gerencia, revelan la relación existente entre estas y los niveles de competitividad, al mismo tiempo muestran el logro de unos objetivos provenientes del reconocimiento de varios actores y eventos, donde se enfoca la planificación, se considera las etapas, y el entorno de planificación (Felcman y Blutman, 2017). En otros términos, el diseño de acciones para el mejoramiento de procesos, parte del análisis de los factores que intervienen directa o indirectamente en obtener los objetivos y metas de la empresa en un mediano y largo plazo, estableciendo su quehacer y/o tareas a desarrollar.

Las estrategias de diseño, en general, son determinadas antes de comenzar con un proyecto de negocio, sin embargo, estas no representan un obstáculo para su desarrollo, ya que muchas veces las situaciones se hacen evidentes cuando se presenta alguna problemática o se evalúa alguna crisis, situaciones que implican hacer ajustes en la forma como se está orientando su objetivo de trabajo, o cuando es necesario fortalecer algunas estrategias a pesar de que esta estén funcionando correctamente. Así las cosas, un proceso de planificación estratégica se puede implementar para dar solución a determinados requerimientos de una organización, o cuando es conveniente y/o necesario establecer dichos cambios para el mejoramiento de los procesos (Almuiñas J. L., 2012).

En el ámbito colombiano y específicamente en Mipymes, según investigación desarrollada para la Universidad de Nebrija, por Pérez Uribe (2014) se concluye que “el direccionamiento estratégico es fundamental para el desarrollo empresarial de las Pymes colombianas, siendo así, uno de los pilares para el sostenimiento y el crecimiento de estas, y depende en gran medida de una serie de componentes organizacionales causales” (p. 58). Dicho estudio plantea que la planeación estratégica está vinculada directamente con el horizonte organizacional, la gestión de mercados, la cultura organizacional, la innovación, el conocimiento y las finanzas, pues son estos factores los que generalmente se sirven de las acciones emprendidas bajo esta figura.

Rojas y López (2015), en una propuesta de planeación estratégica para la Empresa Artemarmol S.A.S desarrollada para la Universidad Industrial del Santander, plantean que “una planeación estratégica no es la solución a todos los problemas de una empresa, pero si es una herramienta útil que permite orientar las transformaciones empresariales”, ellos plantean unos procedimientos estratégicos para el área de gestión humana y para el eje financiero y de infraestructura (p. 74). Este estudio se desarrolló en dos etapas: en la primera se determinaron los factores internos y externos de la organización para identificar capacidades y limitantes, y a partir de estos en un segundo momento se determinaron parámetros de direccionamiento se definen directrices de estrategias con el objetivo de posicionar la empresa a nivel local, en tal sentido, para la definición de estrategias se usa como referente conceptual la planeación estratégica, definiendo modelos, tipos de planes estratégicos, así como las ventajas y desventajas para las empresas que incurren en estos procesos.

A su vez, Mora y Vera (2014), al hacer un estudio sobre la planificación estratégica y los niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá D.C., encontraron que estas presentan niveles de competitividad alarmantes, en las áreas de: recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Los autores identificaron que los problemas de las Pymes exportadoras se concentran en las dimensiones de comercialización y gestión ambiental, y los de las Pymes no exportadoras están en las áreas de recursos humanos y gestión ambiental.

El mencionado estudio usó como metodología una contextualización del estado del sector, que tomo como referente el nivel de competitividad, según referencias del Banco

Interamericano de Desarrollo (BID), y lo acompañó de un análisis estadístico, basado en pruebas de correlación directa y parcial. En el marco conceptual, se proyectó la necesidad de que las Pymes irruman en el mercado a partir de la implementación de estrategias empresariales,

enfocadas a la productividad y a la interrelación, para participar en negociaciones que les permitan un ambiente altamente competitivo.

Por otra parte, Valencia y Alonso (2016), al estudiar los retos de la planificación estratégica de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, mediante el desarrollo de una investigación de tipo documental y exploratoria, caracterizaron las dificultades que trae consigo el desarrollo de estrategias administrativas debido a la falta de recursos y la capacitación y destacaron fundamentalmente: la falta de procedimientos formales de planeación estratégica, la forma específica en que operan este tipo de empresas; aspectos que hicieron evidente, la necesidad que tienen las empresas de implementar en su quehacer organizacional, la gestión estratégica en procura del mantenimiento en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

En este contexto, Durán y Guzmán (2019), al proponer un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Entre Frutas y Café en Bogotá, recurren a la realización de un diagnóstico, formulación y finalmente definición de estrategia para mejorar las ventas. Esta se basa fundamentalmente en el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa para potenciarlos a partir de las herramientas propias de la planeación estratégica, en tal razón realizan un análisis de factores tanto internos como externos, bajo la metodología de observación directa y tomando como referencia los planteamientos gerenciales de Porter, Chiavenato y de David, proponen entonces para la empresa una estrategia que busca ofrecer a restaurantes y cadenas de restaurantes con reconocimiento en el mercado, fruta empacada para jugo, sin conservantes ni persegantes, definiendo las directrices, los recursos, el talento humano y la forma a proceder para llevarla a cabo.

3.3 Marco teórico

En el marco teórico se presentan las condiciones relacionadas con las estrategias que a nivel empresarial posibilitan realizar procedimientos que respondan a óptimos patrones de calidad y a los criterios de satisfacción de los clientes, que dentro del establecimiento del marco teórico es importante abordar con el objeto de tomar decisiones asertivas dentro del proceso de diseño de estrategias para la empresa.

3.3.1 El direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico se reconoce como el proceso que comprende los propósitos y valores de una empresa, así como las normas que permiten su organización y garantizan a futuro el cumplimiento de los objetivos de la organización (Aguilera, 2010), en línea con sus metas y

propósitos. El direccionamiento estratégico está directamente ligado a la formulación estratégica, esta consiste en establecer y definir los diferentes planes de acción que se proyectan a corto, mediano y largo plazo y que establecen sus propios indicadores de gestión. Así las cosas, formular estrategias es proyectar los mecanismos y herramientas que permiten el cumplimiento de los objetivos de cada organización seleccionar (Certo, 2005), en este sentido un factor de gran impacto para la toma de decisiones es el aspecto económico, que se convierte en un tema de vital importancia, ya que para la ejecución de las estrategias se requieren de insumos que permitan su implementación y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Otros factores que influyen en la planeación estratégica son: los económicos, los políticos, socioculturales, ecológicos, tecnológicos, y legales, factores externos a la organización, pero que influyen en los procesos internos de la misma. La caracterización de dichos factores, se realiza mediante una matriz denominada PESTEL, por medio de esta, se puede identificar de manera general los elementos del entorno que afectan a la organización. A continuación, se describen los mencionados factores:

Los factores socioculturales: en estos se hace evidente las modificaciones constantes del mercado, se analiza las preferencias que tienen las personas por algunos artículos y/o servicios, el estilo de vida de la población, que es muy variado y cambiante, y como las empresas suministran los recursos necesarios para satisfacer algunas de las demandas. en consecuencia, cada día cobran más importancia los estudios de mercado, en los que se analiza exhaustivamente las motivaciones, las características, las demandas y los potenciales presentes. Es importante destacar la influencia que ejerce la globalización en los factores socioculturales, ya que se entiende que el comercio a escala internacional crece exponencialmente y genera grandes dinámicas en la población (Bradley & Calderon, 2006). En resumen, se podría mencionar que la globalización genera los cambios necesarios que mueven el mercado, estos cambios no tienen límites y fronteras y bien manejados benefician directamente a todas las organizaciones.

Los factores políticos: estos agrupan las normas, reglas y directrices establecidas por los gobiernos para la regularización de las actividades desarrolladas por las diferentes organizaciones. Cada país establece sus propias reglas, estas deben estar reconocidas y ser acatadas por todos sin ninguna excepción. Al final, los factores políticos se pueden convertir en oportunidades y/o amenazas (García & Pulgar, 2010), todo depende del manejo que hagan las organizaciones, del sector en que se desenvuelven y de las características del mercado.

Por último, los cambios en la tecnología y la innovación se convierten en un factor decisivo para la toma de decisiones al momento de diseñar las estrategias encaminadas a orientar y fortalecer las empresas, y le dan también un valor agregado a las organizaciones que se refleja en el mejoramiento de los procesos de producción, las ventas y en el aprovechamiento de los recursos humanos y financieros. La innovación debe estar siempre de la mano con la implementación de tecnologías limpias en sintonía con la reducción de los factores que incrementan el cambio climático, la conservación de la naturaleza y el medio ambiente.

Para el caso de la planeación estratégica los recursos tecnológicos, como lo indican Koontz, Weihrich y Cannice (2012) “son tendencias en aumento que crean oportunidades para nuevas formas de organización que requieren nuevas capacidades administrativas” (p. 11), en este sentido, la implementación de estrategias está llamada a responder por características tales como: La eficiencia y eficacia de la organización, el aprovechamiento de las oportunidades y la forma como se evitan las amenazas. Es importante tener en cuenta que las estrategias podrían ser implementadas por organizaciones que hacen parte de la competencia, para contrarrestar estas situaciones es necesario utilizar mecanismos que garanticen que estas serán difíciles de copiar y de remplazar.

A continuación, se presentan, de forma consecutiva, las etapas del proceso de diseño, de la implementación y del control de las estrategias, planteadas por Chiavenato, en el texto “Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones” a saber:



Figura 1. Fases de la planeación estratégica. Autoría propia a partir de aportes de Chiavenato, I. (2011).

La etapa de planificación: en esta es donde se recopila la información por medio de la cual se define el plan estratégico, también se identifica los elementos y recursos que sirven como insumo para el desarrollo del plan. La etapa de planificación puede ser caracterizada mediante una serie de preguntas tales como: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos llegar?, ¿A dónde debemos llegar?, ¿A dónde podemos llegar?

Para poder dar respuestas a las interrogantes es necesario contar con recursos tales como:

- El análisis de los aspectos normativos que regulan a Colmenuts.
- Ejemplos de planes estratégicos que puedan servir como referente, y en los que sea evidente la utilización de buenas prácticas para el manejo de procesos.

- Indagación previa, esta se desarrolla por medio de mesas de trabajo que involucran a usuarios y/o clientes que están interesados en los productos y/o servicios que ofrece la empresa.
- Consultar a expertos en la materia.

Los elementos mencionados conforman la base teórica para la definición del plan de trabajo por medio del cual se establece el plan estratégico, en este se deben priorizar: en primer lugar, las necesidades de la empresa, las técnicas o métodos para el desarrollo de los procesos, los responsables de esto, los recursos para la elaboración de los productos y el tiempo necesarios para la ejecución de los mismos.

La Evaluación interna: se encarga de la medición sistemática y participativa de los productos y/o servicios, los recursos físicos, humanos y financieros de una manera, consiente y organizada, con el fin de conocer las debilidades y fortalezas, según Pélaez “el análisis de fortalezas y debilidades debe necesariamente considerar los recursos para que su resultado sea completo y refleje la verdadera realidad de la organización” (Pélaez, 2009, pág. 21).

Mediante la etapa de planeación estratégica, se obtienen los siguientes resultados:

- Se definen las fortalezas, representadas en virtudes, aptitudes y competencias con las que cuenta o puede llegar a contar Colmenuts, para el cumplimiento de los objetivos planteados o que se pretenden alcanzar.
- Listado de las capacidades, debilidades y condiciones que ocasionan desventajas a la empresa en comparación con otras del mismo mercado.

Los anteriores resultados conforman un sistema integrado por medio del cual se aborda cada una de las demandas y necesidades de la empresa, tanto para desarrollo de sus procesos como para el desarrollo de estrategias que le permitan mantenerse en el mercado, establecer un equilibrio financiero y responder efectivamente a la competencia. La situación de la empresa en cuanto debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se registran en la matriz DOFA.

3.3.2 El direccionamiento desde Porter.

Dentro del proceso para implementar acciones en pro de fortalecer las empresas, es posible recurrir a referentes conceptuales que proporcionan elementos claves a tener en cuenta y que marcan el mejor camino para lograr los objetivos propuestos. Entre estos referentes se hace necesario retomar los expuestos por Michael Porter, quien presenta todo un modelo enmarcado en la planeación estratégica y resumido en cinco fuerzas específicas que tienen como fin el desarrollar un análisis sensato y equilibrado de la posición competitiva de la empresa.

El Modelo de las 5 fuerzas de Porter, “las cuales son un resumen de conceptos que buscan que las empresas sean sostenibles en el mercado” (Gómez, 2016), permite, además de planear los procesos, estudiar a los competidores, anticiparse a posibles escenarios del mercado, reducir la inseguridad, tomar las diferentes decisiones con base en utilización de la información y el análisis generando un alto grado de confiabilidad.

- La primera fuerza corresponde a la presencia de quienes llegan al mercado con propuestas innovadoras de introducción en el mercado generando presión con bajos precios y nuevas formas de llegar a los clientes objetivos, convirtiéndose en una latente amenaza.
- La segunda fuerza es el poder de los proveedores, y su capacidad para limitar la calidad de los productos y servicios o cambiar los precios y siendo estas partes activas de las actividades para las organizaciones, tienen el poder para afectar las estrategias con las que pretenden alcanzar las metas.
- La tercera fuerza da cuenta del poder que ejercen los compradores, quienes tienen la capacidad por demanda de influir en el mercado, puesto que siempre van a encontrar quien les beneficie con calidad y bajos precios.
- La cuarta fuerza es la amenaza que producen los productos sustitutos con funciones similares que aparecen de forma inesperada y tienden a cambiar las dinámicas de los mercados y más aún cuando llegan con bajos precios.
- Una quinta fuerza es la representada por la constante rivalidad entre los competidores que dan cuenta como el mantenimiento y supervivencia no solo lo alcanzan los más fuertes, sino lo que tienen las mejores estrategias, en esta fuerza, la creatividad y el liderazgo para imponerse en el mercado marca la diferencia. La rivalidad siempre va a estar presente y se debe estar preparado para enfrentarla.

En el siguiente gráfico se describen estas fuerzas:



Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter. Porter, M. (2008).

El desarrollo de esta etapa genera como resultado:

- La identificación de todos los actores, las situaciones o hechos, presentes en el entorno, que pueden alterar la ejecución de los diferentes objetivos.
- La determinación de los elementos que pueden ser aprovechados en beneficio de la empresa.

Estos planteamientos del autor le permitirán a Colmenuts, enmarcar la empresa en la realidad contextual, y definir el riesgo, y los niveles de competencia existentes en el mercado, frente a los cuales se deben establecer mecanismos de defensa para evitar que causen daños a su quehacer.

3.3.3 Diseño de estrategias.

Se presenta a continuación la caracterización de los elementos a tener en cuenta para la elaboración de estrategias administrativas que respondan a las necesidades particulares de las empresas:

La misión y visión: se convierten en el dispositivo de comunicación a nivel organizacional más importante para informar a todas las partes interesadas de qué y quién es la empresa (King & Premo, 2011). la misión facilita a las organizaciones mostrar quiénes son y que representan, y al mismo tiempo permiten orientar las decisiones y las acciones de los miembros que la conforman.

Desde el aspecto organizacional diferentes autores establecen la importancia de definir la misión, lo que hace necesario, en algún momento redactar la idea de trabajo que permitan identificar la actividad de la empresa y establecer su razón de ser.

Por su parte la visión “forma parte de los valores corporativos de una organización y en este contexto, hace referencia a aquello que se quiere construir, la imagen futura y proyectada de la empresa en el largo plazo” (González, González y Manrique, 2010),

en la declaración de la visión se hace referencia al lugar, momento o estado al que se espera llegar, pero en concordancia con el contexto y con los recursos que se cuenta, al igual que en la misión se debe hacer partícipe al grupo de trabajo que ayuda a perfilar la senda que es necesario recorrer para alcanzar estos propósitos. Al momento de definir la visión es básico que esta busque la excelencia, que sea distintiva, genuina, y que no responda a imitaciones. por lo que la creatividad y la imaginación son unas aliadas importantes en la definición de esta tarea.

Se consideran como insumos básicos, dentro del proceso de definición de la visión organizacional, el contar con información detallada de aspectos como:

- Impacto que se quiere incitar, en todos los niveles.
- Proyección deseada local, nacional e internacional.
- Características de la organización.
- Características del producto o servicio.
- Estructura organizacional.
- Recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos (David, 2013, p. 43).
- A partir de lo anterior, se obtiene la definición de la misión, la cual debe dar cuenta de:
 - Cuál es la razón social de la organización.
 - Qué bien o servicio se ofrece.
 - Qué necesidades se satisfacen.
 - Cuál es la población meta.
 - Qué elementos caracterizan el quehacer.
 - Qué tipo de responsabilidades se manejan.

Por su parte la visión, debe hacer especial énfasis en la posición futura o deseada y debe dar respuesta a:

- Cómo se desea que sean los clientes en un plazo de 5 años (tiempo recomendado).
- Qué valor diferencial se ofrecerá, y
- Qué impacto se pretende causar.

La identificación de los ejes estratégicos: Un eje se considera como el centro de algo, sobre este giran todas las dinámicas de la empresa. En este orden de ideas, después de tener establecida la

misión y la visión de la empresa, es necesario identificar: en primer lugar, las bases para alcanzar las metas; en segundo lugar, las líneas de actuación y por último, los objetivos sobre los cuales se centra la planeación estratégica. Para tal motivo se debe tener presente:

- Los ejes tienen que dar respuesta a una idea o a un tema.
- Deben reunir diferentes temáticas encaminadas al mismo propósito.
- Deben hacer énfasis en el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.
- Se deben validar las propuestas que tengan características prometedoras (Chiavenato, 2011).

Lo anterior da cuenta, de cómo esta fase, así como las anteriores, continua con la misma línea de reflexión, que caracteriza la mayoría de las tareas hasta aquí expuestas, para el diseño de los ejes estratégicos es necesario tener en cuenta las características propias de la empresa, ya que es a partir de estos que se da orden y claridad al plan estratégico, además deben estar acompañadas de un esquema ordenado y claro. Entre las características que competen a los ejes estratégicos se destacan:

- La relación con la misión y la visión.
- Asociar los resultados obtenidos en el DOFA.
- Deben representar y priorizar los aspectos más relevantes de la empresa
- Deben ser acotados con base en las en los requisitos y necesidades de la empresa.

La Formulación de objetivos y estrategias: los objetivos son los encargados de expresar de forma cualitativa y cuantitativa la misión y la visión de la empresa, esto significa, que estos deben estar relacionados entre sí, para así poder lograr las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo por la organización.

Para evaluar cuantitativamente los objetivos propuestos, es necesario establecer una línea de tiempo y un indicador (Contreras, 2013), que permitan medir el desempeño de los procesos dentro de la organización.

En una siguiente etapa, se procede a establecer las estrategias, entendidas estas como la dirección y el alcance que debe tener una organización a largo plazo para lograr sus objetivos, y que además, le deben permitir conseguir ventajas para hacer frente al mercado que se desea llegar (Johnson & Scholes, 2001). Para la definición de las estrategias, el administrador de apoyarse en primer lugar, en la información que cuenta acerca de los clientes, el producto y el servicio; en

segundo lugar, en la situación de la organización en todos los niveles y ámbitos, y por último en el análisis de los factores internos y externos que afectan o benefician a la organización.

Para una correcta organización y con el interés de mantener la coherencia en la elaboración de las estrategias se recomienda: En un primer momento, recapitular todos aquellos hallazgos producto de la valoración de la situación actual de la empresa, sus características, sus competidores, las ventajas, los clientes y en sí todos aquellos elementos que den cuenta del panorama actual.

Un segundo momento, se ocupa de establecer un plan táctico donde se registran todos los detalles correspondientes a la metodología para alcanzar los objetivos propuestos para la empresa. Para establecer unas estrategias coherentes con las necesidades de la empresa, Serna 2008 recomienda tener en cuenta los siguientes elementos:

- Ajuste: en este se crea la justificación de la estrategia, por qué esa y no otra, se caracterizan los elementos diferenciadores, y se define la forma como funcionará, así como las medidas de la organización para ejecutar las estrategias.
- Viabilidad: hace referencia a la capacidad económica de una empresa para sustentar la inversión necesaria para desarrollar las metas propuestas.
- Aprobación: las diferentes estrategias surgen a partir de las expectativas que tiene una empresa e involucra a los diferentes actores tales como: la gerencia, el recurso humano, los proveedores y los clientes, para la aprobación de una estrategia el gerente debe analizar las expectativas de los diferentes actores y anticiparse a su posible reacción.
- Capacidad de respuesta al cambio: La rapidez con la que la sociedad transita es indiscutible y los cambios son un componente esencial. En este sentido, las estrategias planteadas deben estar siempre alineadas con este tipo de fenómenos, y hacerlos parte de su formulación.

Como producto de la etapa de formulación de objetivos y estrategias se obtiene:

- Un análisis de los elementos a incluir en su formulación, del que se desprende la redacción precisa de los objetivos a alcanzar.
- Un documento en el que se describa detalladamente los lineamientos estratégicos en los que se fundamenta el desarrollo del plan estratégico.
- Asegurar que cada persona responsable de las tareas específicas disponga de los recursos, así como de la información y conocimiento necesario para su ejecución.

La implementación: luego de haber desarrollado el diagnóstico, la caracterización y de establecer la misión, la visión, los objetivos y las estrategias, es fundamental, que todas estas acciones sean implementadas en la empresa. Para ello, es necesario que el gerente y los coordinadores de cada área orienten, capaciten, evalúen y hagan cumplir los tiempos y las condiciones establecidas para el desarrollo de cada estrategia. No obstante, todo el capital humano que hace parte de la empresa debe estar en sintonía para lograr así los propósitos y las metas propuestas. Entre los requerimientos para la implementación se destacan: los recursos económicos, los recursos humanos, el cronograma de actividades y los sistemas tecnológicos.

El Seguimiento y evaluación: esta etapa es la encargada de evaluar la efectividad de las estrategias, el efecto que estas producen, y si se están alcanzando los objetivos propuestos. Se aclara que, a pesar de que el seguimiento y evaluación estén al final del proceso, esto no significa que no se puedan ir aplicando periódicamente e identificar así las dificultades o contratiempos que se presentan en la ejecución de los procesos y remediarlos oportunamente.

Para hacer el seguimiento de las acciones, es importante establecer una serie de indicadores de gestión, que sirven para evaluar “el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión entre dos medidas relacionadas entre sí, que muestra la proporción de la una con la otra” (Mora García, 2012). Los indicadores deben estar relacionados directamente con los objetivos de la empresa y deben permitir constatar el cumplimiento de las actividades propuestas y evaluar si éstas se están llevando a cabo correctamente.

Según Fred David, para plantear las estrategias de mejoramiento de los procesos es necesario revisar los factores internos y externos que afectan a la organización. Para ello, se utiliza en primer lugar la matriz de evaluación de factores internos -MEFI-, esta evalúa los factores internos e identifica las principales fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la empresa; en segundo lugar, se evalúan los factores externos mediante aplicación de la matriz de evaluación de factores externos -MEFE-, en esta se caracterizan las oportunidades y/o amenazas que tiene una organización y se analiza la información desde el campo económico, social, cultural, demográfico ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y de competitividad, de tal forma, que se pueda formular acciones para el aprovechamiento de oportunidades y con estas acciones poder reducir las amenazas .

Los pasos para la construcción de la MEFI y MEFE son:

1. Se elabora un listado de factores de éxito internos (MEFI) y externos (MEFE).
2. A los factores se les debe asignar una puntuación que va desde 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante)
3. Luego se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada uno de los factores, donde 1 es una calificación inferior y 4 es una superior.
4. Posteriormente se multiplica los valores obtenidos para cada factor por su clasificación y se obtiene una calificación ponderada para cada variable.
5. Finalmente se suman los valores ponderados dados a cada variable y se determina el valor ponderado total para la empresa.

Por último, se aplica la matriz de perfil competitivo -MPC-, donde se hace un análisis comparativo de la fortalezas y debilidades entre la empresa Colmenuts y dos empresas que operan en el mismo mercado, para así determinar en qué áreas la empresa es más fuerte o más débil. (David, 2003)

3.4 Marco legal

El marco legal, se constituye para los procesos adelantados por las empresas, en las bases sobre las cuales se determina el alcance y nivel de actuación desde el ámbito político. En Colombia, la actividad empresarial tiene fundamento en la constitución como ente supremo, que se complementa con la legislación promulgada por el Congreso y la Presidencia de la República, a partir de leyes y decretos que regulan los quehaceres. En la tabla 1, se presentan las principales directrices, desde el aspecto normativo, a tener en cuenta para emprender el diseño de estrategias para el mejoramiento de los procesos en la empresa Colmenuts.

Tabla 1.

Marco legal

NORMA	EMISOR	DESCRIPCIÓN
Constitución Política de Colombia	Congreso de la República de Colombia	Señala características de la actividad económica
Decreto 410 de 1971 o Código de Comercio	Senado de la República	Código de Comercio en Colombia
Ley 590 de 2000	Senado de la República	Promueve la creación de la pequeña y mediana empresa Modifica la ley anterior

NORMA	EMISOR	DESCRIPCIÓN
Ley 905 de 2004	Senado de la República	introduciendo avances importantes en la materia
Ley 1014 de 2006	Senado de la República	Define a las incubadoras encargadas de la promoción y creación de nuevas empresas. Esta es la ley de Emprendimiento Establece la oferta de bienes y servicios que pueden ofrecer las
Ley 1150 de 2007	Senado de la República	Pymes, así como los procesos de contratación con el Estado de Acuerdo a Ley 80
Ley 1429 de 2010	Senado de la República	Se define el programa “Colombia se formaliza” en el cual se incentiva la generación de microempresas y empleo
Ley 1450 de 2011	Senado de la República	Define los pilares en los que se sustenta el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, destacándose el de Competitividad
Decreto 545 de 2011	Presidencia de la República de Colombia	Causales de no aplicación de los beneficios otorgados por la Ley 1429 de 2010

NORMA	EMISOR	DESCRIPCIÓN
Decreto 4910 de 2011	Presidencia de la República	Por medio de esta norma se aclara la calidad de beneficiarios de la Ley 1429 de 2010 en materia del pago progresivo del impuesto de Renta y Complementarios
Decreto 1510 de 2013	Presidencia de la República	Incentivos a la contratación pública para las Pymes
Doctrina. Conpes 3484 de 2007	Consejo Nacional de Política Económica y Social	Política nacional para la transformación productiva y promoción de las Pyme. Es un documento técnico de trabajo, no tiene fuerza coercitiva como una Ley
Conpes 3527 de 2008	Consejo Nacional de Política Económica y Social	Formula 15 planes de acción para la formalización empresarial
Consultoría Ley 80 de 1993.	Senado de la República	Estatuto General de la Contratación Pública.
Ley 1474 de 2011	Senado de la República	Estatuto Anticorrupción. Define factores de responsabilidad y selección en la Consultoría
Decreto 222 de 1993	Presidencia de la República	Regula la consultoría y establece características del contrato

Nota: Elaboración propia

En el ámbito normativo, es importante resaltar que las pequeñas empresas como es el caso de Colmenuts, están llamadas a implementar sistemas de gestión y seguridad laboral como la resolución 1401 de 2007 que reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo y la 0312 que propone los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. Adicionalmente, los sistemas de gestión de calidad se constituyen para las empresas en una herramienta para planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión organizacional, a la vez que prestar un servicio que responda a estándares de calidad, por lo tanto, una empresa como la referida puede recurrir a estos lineamientos para fortalecer su quehacer y presentarse ante sus clientes de forma sólida y con todo un respaldo normativo.

4. Metodología del proyecto

4.1 Enfoque de investigación

El trabajo de grado es abordado desde un enfoque cualitativo, y tiene como función principal la de medir, de manera más precisa, las características, propiedades, dimensiones o componentes descubiertos en un estudio (Díaz y Calzadilla, 2016), y además, sirve como herramienta para revisar a fondo las actividades, los medios y el aprovechamiento alcanzado en la empresa Colmenuts y al mismo tiempo analiza las diferentes problemáticas existente en la misma; haciendo énfasis en las características y procedimientos vinculados a las actividades que actualmente se adelantan en la organización, en cuanto a la falta de estrategias que mejoren sus procesos y logren su posicionamiento en el mercado.

Bajo este enfoque de investigación, se realiza la caracterización del estado actual de los procesos en Colmenuts, con el objeto de encontrar alternativas para solucionar las problemáticas encontradas, desde las herramientas propias de la planeación estratégica. Para realizar lo anterior, se parte de la descripción de situaciones y experiencias, promoviendo el reconocimiento de sus prácticas, condición que facilita la identificación de la dinámica empresarial.

4.2 Tipo de investigación

El trabajo de grado se enmarca en el tipo de investigación descriptiva, esta implica observar y describir los diferentes procedimientos, sin influir sobre estos, y busca identificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier tipo de actividad (Morales, 2016). Con este tipo de investigación se recogen los datos necesarios en referencia a los aspectos involucrados en el proceso y la ejecución de las actividades de la empresa, que luego, son caracterizados y analizados desde el enfoque de la planeación estratégica. Las ventajas de este tipo de investigación radican en que se favorece la medición real de los fenómenos, aspecto que facilita la toma de decisiones.

4.3 Universo y población, muestra y muestreo

La empresa Colmenuts ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., cuenta actualmente con 8 empleados - 5 hombres y 3 mujeres -, contratados directamente por la empresa cumpliendo un horario de jornada completa (8 horas diarias); dos de los empleados se dedican a labores administrativas y seis a tareas de producción. Para la muestra y muestreo, teniendo en cuenta lo reducido del personal, en primer lugar, se aplica una entrevista directa al gerente general, posteriormente se realiza un trabajo de observación y finalmente se aplica una encuesta a los colaboradores.

4.4 Fuentes y técnicas de recolección de la información

La recolección de datos se conoce como el procedimiento y/o herramienta para la recopilación, validación y análisis de la información necesaria que permite conseguir los objetivos de la investigación. La observación directa, ayuda a establecer la relación que existe con el fenómeno de estudio. Bajo estos parámetros, se realiza una entrevista a la gerencia general con el propósito de caracterizar la problemática planteada.

La técnica de observación usa como primer instrumento la lista de cotejo, por medio de esta, se elabora el registro y se validan las actividades que se realizan dentro la evaluación de desempeño. Las ventajas de este instrumento radican en la sencillez de su elaboración y la practicidad al momento de registrar los hallazgos; a continuación, se muestra la lista de cotejo utilizada en Colmenuts

LISTA DE COTEJO				
EMPRESA COLMENUTS				
Items	Si	No	Parcialmente	Observaciones
Misión, visión				
Estructura organizacional				
Objetivos Generales				
Estrategias				
Planes Estratégicos				
Evaluación de estrategias				
Gestión humana				
-Retención				
-Liderazgo				
-Clima, bienestar y equilibrio				

Figura 3. Formato de lista de Cotejo. Autoría propia.

La entrevista (anexo 2), se estructuro mediante un formato de preguntas abiertas, para ser aplicada estrictamente al gerente de la empresa, con unos interrogantes orientados a la identificación de aspectos misionales, de gestión del recurso humano, de ejecución de procesos y

actividades y las estrategias de marketing del producto. Por otra parte, para la recopilación de información, correspondiente a los empleados, se aplica una encuesta a todo el grupo con la que se indaga por el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

5. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional de Colmenuts se realiza a partir de la elaboración de la matriz DOFA, que es complementado con la valoración de los factores internos evaluados en MEFI, adicionalmente se analiza los factores externos mediante la realización de las matrices MEFÉ y PESTEL, y, por último, para encontrar las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con otras dedicadas al mismo mercado, se elabora la Matriz MPC.

Siguiendo la estructura metodológica establecida para el desarrollo del proyecto, se procede a la ejecución de un diagnóstico organizacional con el que se identifican las principales características de Colmenuts, su quehacer y los elementos que permiten avalar la viabilidad y predisposición de esta desde el ámbito interno y externo. En tal razón, con la información obtenida a partir de la observación y la entrevista, se elabora la matriz DOFA, a la vez que se recurre a una serie de herramientas para caracterizar y establecer iniciativas que mitiguen las problemáticas evidenciadas.

A partir de la elaboración de la matriz DOFA, se deja en evidencia que dentro de las fortalezas de la empresa se destaca la experiencia de 15 años en el mercado con unos clientes permanentes, un buen clima organizacional y el interés por fortalecerse en el aspecto tecnológico. Entre las dificultades se encontró que todas las labores se ejecutan de forma empírica y, por lo tanto, no se cuenta con unas políticas o directrices que orienten los procesos y con procedimientos que favorezcan el seguimiento y control de los mismos.

Entre las oportunidades encontradas se registra: las características nutricionales de los productos, el servicio que se le brinda al cliente, la calidad y la variedad en los productos, el precio, su fácil adquisición, que garantiza una importante demanda en el mercado, y la fidelidad de los clientes. Lo anterior se da en un gran porcentaje debido a que hoy en día existe una fuerte tendencia al cuidado del cuerpo, recurriendo a productos sin aditivos químicos y que brinden al organismo una nutrición balanceada y bienestar, sin renunciar a buen sabor y a una excelente presentación. Como amenazas se identifican principalmente, los altos costos en que se incurre en el proceso de fabricación, puesto que para la producción se debe hacer una importante inversión en materia prima, a lo que se suma que su fabricación exige gran cantidad de tiempo y no se cuenta con el personal suficiente para la realización de las tareas que demanda. Por otra parte, a causa de la rotación de personal se presenta fuga de información confidencial, asociada a la elaboración de los productos, esto debido a que la empresa no cuenta con un manual o código de ética o política que

regule estos aspectos relacionados con el tratamiento de la información y/o confidencialidad. Por último, no existe un procedimiento definido para la prevención de riesgos y enfermedades laborales, y este es un factor clave para mantener la salud de los colaboradores y evitar que la empresa tenga que asumir responsabilidades en esta materia, que le obligarían a hacer reconocimientos económicos a sus empleados y/o se arriesgue a obtener sanciones legales.

Tabla 2.

Matriz DOFA para la empresa Colmenuts

Factores / Áreas de la empresa	Factores internos		Factores externos	
Áreas	Fuerzas – F	Debilidades – D	Oportunidades - O	Amenazas - A
Gestión gerencial y administrativa	1. Más de 15 años en el mercado. 2. Cuenta con infraestructura adecuada y certificada para su funcionamiento. 3. Debido a que sus productos son muy nutritivos y de buena calidad es competitiva en el mercado 4. Muy buena ubicación. 5. Maquinaria y tecnológica para la producción. 6. Distribución directa de los productos.	1. El conocimiento empírico de la gerencia. 2. No cuenta con planes estratégicos ni principios corporativos 3. No tiene manuales administrativos de procedimientos, cargos, políticas y funciones. 4. La gerencia no tiene capacitación ni estudios en áreas administrativas y financieras. 5. La Organización no cuenta con organigrama definido. 6. No cuenta con suficiente control del stock de mercancía.	1. Alta demanda del producto a nivel nacional. 2. No cuenta con deudas en este momento. 3. Fidelidad de los clientes por la calidad de sus diferentes productos y años de acreditación. 4. La alta nutrición de sus productos fortalece su relación con los clientes directos. 5. Establecer planes y presupuesto a largo plazo en la empresa. 6. Alta probabilidad de exportación.	1. Fuga de información por exempleados que son contratados en empresas competidoras. 2. Incrementes inesperados o falta de abastecimiento de la materia prima ya que la mayoría son importados. 3. Costos de servicios públicos e impuestos por ubicación del predio.

Factores / Áreas de la empresa	Factores internos		Factores externos	
		7. No cuenta con un presupuesto definido.		
Gestión humana	<p>1. Buen clima organizacional.</p> <p>2. Personal calificado y certificado</p> <p>3. Incentivos a fin de año para los empleados.</p> <p>4. Los empleados cuentan con elementos de protección para el trabajo y su respectiva dotación.</p>	<p>1. La empresa no cuenta con la contratación directa de su personal.</p> <p>2. No se delegan funciones desde la gerencia.</p> <p>3. Falta de cultura organizacional.</p> <p>5. No hay procedimientos para la contratación y selección de personal.</p> <p>6. No hay estipulado reglamento interno de trabajo.</p> <p>7. Alta rotación de personal.</p>	<p>1. Convenios con Instituciones de educación superior para que pasantes apoyen los procesos administrativos y comerciales.</p> <p>2. Definición de perfiles y competencias del talento humano.</p> <p>4. Contratos con todos los beneficios de ley.</p> <p>5. Capacitación</p>	<p>1. No se han identificado los riesgos que pueden afectar la salud física, mental y emocional del empleado.</p> <p>2. Pueden existir demandas e indemnizaciones por accidentes o enfermedad laboral en los trabajadores.</p> <p>3. Alta rotación laboral.</p>

Factores / Áreas de la empresa	Factores internos		Factores externos	
Gestión de Mercado	1. Crecimiento en la demanda al exportar mercancía. 2. empresa líder en estos productos. 3. Buena imagen institucional. 4. Distribución directa.	1. La empresa no actualiza la base de datos de clientes frecuentemente. 2. No se evidencia con un área de mercadeo. 4. Pérdida de clientes por falta de atención oportuna. 5. Falta de marketing publicidad.	1. Ampliación de la demanda con la exportación y nuevos productos. 2. Realizar convenios empresas de cadena o distribuidores. 3. Página web y redes sociales.	1. Perder clientes, por ofertas de productos de menor precio. 2. Competencia desleal.

Factores / Áreas de la empresa	Factores internos		Factores externos	
Gestión financiera	<p>1. El capital de la empresa ha aumentado desde su creación.</p> <p>2. No tiene un alto nivel de endeudamiento.</p>	<p>1. No existe una política de precios establecida.</p> <p>2. El contador al ser externo. Solamente se limita al cumplimiento fiscal.</p> <p>3. Ausencia de indicadores de gestión para el control de los procesos.</p> <p>4. No hay informes financieros para la toma de decisiones.</p> <p>5. Falta de políticas para la gestión de la cartera.</p> <p>6. No existen proyecciones de inversión en maquinaria y equipos.</p>	<p>1. Se pueden solicitar créditos con entidades financieras para inversión en innovación y desarrollo tecnológico.</p> <p>2. Adquirir conocimiento en educación financiera para pymes a través de organizaciones como la Cámara de Comercio de Bogotá.</p> <p>3. Buscar alianzas estratégicas con otras empresas del sector.</p> <p>4. Adquisición de un software para el manejo contable.</p>	<p>1. Políticas tributarias en Colombia. Reforma tributaria.</p> <p>2. Requerimientos de la DIAN por omisión de información contable.</p>
Gestión operativa	<p>1. Espacio adecuado.</p> <p>2. Maquinaria para el proceso de producción.</p> <p>3. Localización central para la producción y distribución de la mercancía.</p>	<p>1. Falta de control de inventarios de materia prima y producto terminado.</p> <p>2. Procesos informales.</p> <p>3. La demanda es mayor a la capacidad</p>	<p>1. Mejorar los procesos productivos aumentando la inversión en tecnología.</p> <p>2. Integrar software para la gestión de inventarios.</p>	<p>1. Incumplimiento en pagos por parte de los proveedores.</p> <p>2, Riesgo de enfermedades y accidentes laborales.</p>

Factores / Áreas de la empresa	Factores internos		Factores externos	
Tecnología y comunicación	1. Inversión en maquinaria para producción.	1. La Organización carece de software para el control administrativo y financiero.	1. Adquirir maquinaria de tecnología para integrar en el proceso de producción. 2. Capacitar al personal o vincularlo con conocimiento en el manejo de software contable, administrativo, operativo.	1. En el sector económico de la empresa hay avances tecnológicos. 2. Secuestro tecnológico de información.

Nota: Autoría propia

Adicional a la matriz DOFA y con el propósito de identificar aquellos elementos o situaciones que desde el ámbito interno influyen directa o indirectamente en el quehacer como empresa, se elabora la Matriz MEFI, la cual se muestra a continuación:

Tabla 3.

MEFI de la empresa colmenuts

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EMPRESA COLMENUTS							
AREAS	IMPORTANCIA DEL AREA	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL	OBSERVACIONES	ACCIONES DE MEJORA
GERENCIA	15%	ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS	3%	● 4	0,12	EXPERIENCIA EN EL SECTOR	
		FORMULACION DE LOS OBJETIVOS	4%	● 4	0,16	PLANTEAMIENTO REALIZANDO PROCESOS ESTRATÉGICOS	
		ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	4%	● 4	0,16	EJECUCION DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS COMO MEDIO PARA LOGRAR LA COORDINACION DE LAS	
		EFICIENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACION	4%	● 4	0,16	LA GERENCIA PROMUEVE EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES	
FINANZAS	10%	ENDEUDAMIENTO	5%	● 3	0,15	SON CAPACES DE MANEJAR SUS DEUDAS ENCAMINADAS PRINCIPALMENTE A LOS MATERIALES Y EQUIPOS DE	
		COMPRA DE ACTIVOS	5%	● 4	0,2	CUENTA CON LOS MUEBLES, ENSERES, Y DEMÁS PRODUCTOS NECESARIOS PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO	
RECURSOS HUMANOS	15%	PERSONAL CAPACITADO	5%	● 4	0,2	EL PERSONAL DE LA EMPRESA ESTA CAPACITADO SEGÚN EL CARGO	IMPLEMENTAR CAPACITACIONES CON MAYOR FRECUENCIA
		PROGRAMAS DE SALARIOS E INCENTIVOS	3%	● 4	0,12	FOMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA HACIA LA	
		PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS	3%	● 4	0,12	PROPORCION DE ESTABILIDAD LABORAL PARA LOS TRABAJADORES	
		PROGRAMA DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	4%	● 3	0,12	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS	
INNOVACION	10%	TECNOLOGIAS PARA EL CONTROL DE PERDIDAS NO TECNICAS	3%	● 2	0,06	INSTALACION DE EQUIPOS CON NUEVAS TECNOLOGÍAS	MEJORAR O ADQUIRIR LA IMPLEMENTACION DE EQUIPOS
		TECNOLOGIA PARA ADQUISICION Y ANALISIS DE DATOS	2%	● 3	0,06	EQUIPOS Y PERMISOS DE SOFTWARE REQUERIDOS	ADQUIRIR NUEVOS SOFTWARE DE ALTA CALIDAD
		INNOVACION DE SERVICIOS Y PRODUCTOS	3%	● 4	0,12	ORIGINALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS A LAS PH	
		TECNOLOGIAS PARA COMUNICACIÓN E INFORMACION	2%	● 3	0,06	CALIDAD, CLARIDAD Y FIDELIDAD	
OPERACIONES	10%	CERTIFICACION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	5%	● 2	0,1	CERTIFICACIÓN DE NORMAS DE CALIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	VALIDAR CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD PARA OBTENER CERTIFICADOS
		PROVEEDORES DE SECTOR PRIVADO	3%	● 4	0,12	SE CUENTA CON MUY BUENA GAMA DE PROVEEDORES	
		GESTION DE CALIDAD	2%	● 4	0,08	CONTROL SOBRE LOS SERVICIOS OFRECIDOS A LAS PH	
MERCADEO	15%	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	5%	● 4	0,2	CUENTA CON UN AMPLIO PORTAFOLIO DE SERVICIOS PARA	
		PARTICIPACION DEL MERCADO	3%	● 4	0,12	IMPLEMENTACION DE LAS CORRECTAS HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN	
		GESTION COMUNITARIA	4%	● 3	0,12	DESARROLLO DE ESTRATÉGIAS DE MERCADO	RESTRUCTURAR EL PROCESO DE MARKETING
		CANALES DE DISTRIBUCION	3%	● 3	0,09	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	
LOGISTICA	10%	INFORMACION CATASTRAL	4%	● 4	0,16	TIENE UN BUEN MANEJO DEL CICLO DEL CLIENTE	
		INTERNA	6%	● 4	0,24	ORGANIZACIÓN PERTINENTE DE LAS DIFERENTES ÁREAS Y CARGOS DE LA EMPRESA	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS						
EMPRESA COLMENUTS						
AREAS	IMPORTANCIA DEL AREA	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL	OBSERVACIONES
			N			ACCIONES DE MEJORA
VENTAS	15%	PORTAFOLIO DE CLIENTES	4%	4	0,16	TIENE DEFINIDO LOS CLIENTES REALES Y POTENCIALES
		NIVEL DE SERVICIOS	3%	1	0,03	EL CONTACTO CON LOS CLIENTES ES PROFESIONAL Y DE CALIDAD
		PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	4%	3	0,12	REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DE LA PH
		ESTRUCTURACION FUERZA VENTAS	4%	1	0,04	SE TIENE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS ENCARGADO
TOTALES	100%		100%	3,39	EL RESULTADO OBTENIDO ES MUY POSITIVO DEBIDO A LA CALIDAD Y VARIEDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA	LA EMPRESA NO MANEJA VENTAS

Nota: Autoría propia

En el siguiente gráfico, se muestran los resultados obtenidos en la matriz MEFI donde se evidencia que los factores críticos que afectan en este momento a Colmenuts son: las operaciones, la innovación, las finanzas y las ventas.

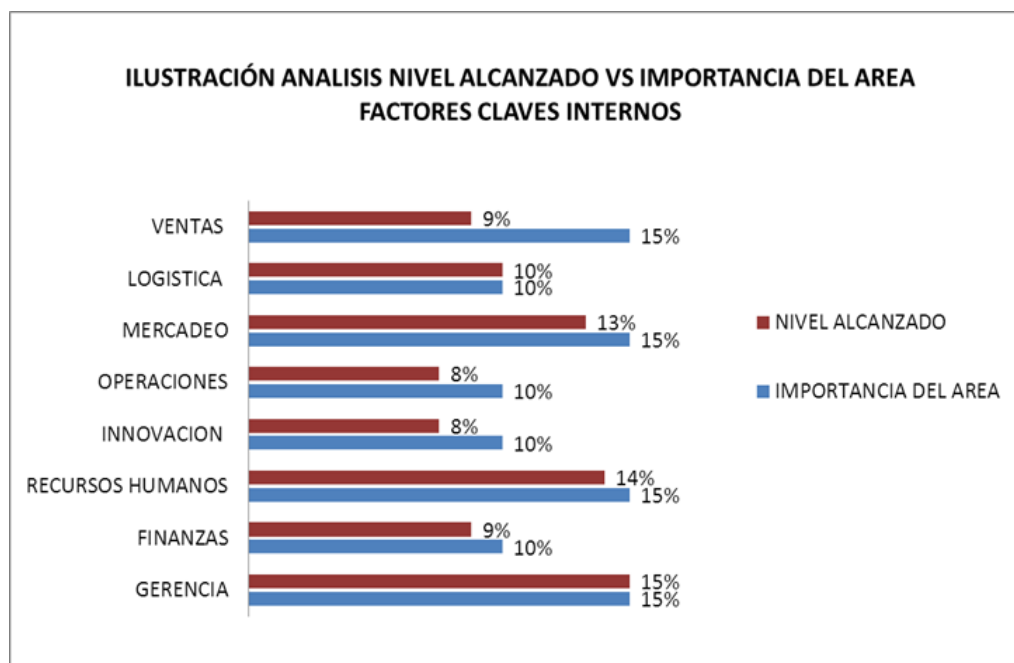


Figura 4. Análisis del nivel alcanzado Vs. La importancia del área factores claves internos. Autoría propia.

A partir de los hallazgos se determina que para Colmenuts, las áreas que reflejan un mayor desempeño en sus funciones son las vinculadas con la gerencia, los recursos humanos, el mercadeo y la logística.

Por otra parte, se identificó que las áreas que necesitan más atención y que se deben fortalecer son: en primer lugar, el área de ventas, que a pesar de estar dentro del grupo más importante para la empresa ha alcanzado un nivel bajo, debido a que no se cuenta con un departamento encargado de estas; lo que ha ocasionado que la atención a los clientes no se brinde de la mejor manera y se disminuyan los ingresos de la empresa. En segundo lugar, el área de operaciones, que no cuenta con la certificación de normas de calidad y seguridad en el trabajo y, en tercer lugar, el área de innovación, por no contar con los recursos financieros necesarios para obtener tecnología que ayude a mejorar la producción, evitando sobre costos en la fabricación del producto.

Siguiendo con la línea de análisis y con el objeto de establecer un diagnóstico del entorno, se aplican las matrices MEFE, PESTEL y Matriz de Perfil Competitivo, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4.

MEFE para la empresa Colmenuts

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EMPRESA COLMENUTS							
AREAS	IMPORTANCIA DEL AREA	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL	OBSERVACIONES	PLAN ESTRATEGICO A SEGUIR
ECONOMICO	15%	ESTADO ECONOMICO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN	4%	● 4	0,16	INFLUENCIA DE LA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN EL PIB	SE REQUIEREN DE REFORMAS TRIBUTARIAS MUCHO MÁS PROFUNDAS PARA BENEFICIAR A LAS PYMES Y APOYARLAS EN SU DESPEGUE
		APOYO FINANCIERO GUBERNAMENTAL	3%	● 2	0,06	INCENTIVOS MEDIANTE POLITICAS ECONOMICAS QUE BENEFICIEN A LAS PYMES	BUSCAR FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA LA EMPRESA
		DEVALUACION	3%	● 3	0,09	INCIDENCIA EN EL PODER ADQUISITIVO DE LAS PERSONAS	POR MEDIO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS MINIMIZAR COSTOS
		COSTO DE VIDA	2%	● 3	0,06	IMPACTO DEL COSTO DE VIDA EN LOS RECUSOS PARA GASTOS EN OCIO	GENERAR ASOCIACIONES QUE PERMITAN REALIZAR OFERTAS QUE CAPTEN AL PUBLICO
		RECURSOS PARA FINANCIACION DEL EMPRENDIMIENTO	3%	● 3	0,09	OBTENER RECURSOS DE LOS FONDOS DE APOYO FINANCIERO EN EL PAÍS	DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTO PARA SER EVALUADOS Y APOYADOS EN LAS ENTIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS DEL PAÍS
SOCIAL	10%	SALUD PUBLICA	3%	● 3	0,09	PROPAGACIÓN DE ENFERMEDADES PUBLICAS	GENERAR CONCIENTIZACIÓN Y CAMPAÑAS PARA LA PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES DE CONTAGIO
		IMPACTO SOCIAL	3%	● 4	0,12	IMPACTO HACIA LAS COMUNIDADES RECEPTORAS	
		GENERADOR DE BIENESTAR COLECTIVO	4%	● 4	0,16	CREACIÓN Y FOMENTO DE EMPLEO	
POLITICO	10%	SEGURIDAD	4%	● 2	0,08	GRUPOS SUBERSIVOS E INSEGURIDAD METROPOLITANA	MANTENER UNA COMUNICACIÓN ACTIVA CON LOS CUADRANTES DE POLICIA DISPONIBLES EN LA CIUDAD
		RELACIONES POLITICAS INTERNACIONALES	6%	● 3	0,18	LINEAMIENTOS PARA INCURSIONAR EN EL COMERCIO EXTERIOR Y EL CONOCIMIENTO DE LOS INCENTIVOS DE CRECIMIENTO EN EL SECTOR	
DEMOGRÁFICO	10%	CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN	4%	● 4	0,16	MERCADO POTENCIAL	
		TENDENCIAS	3%	● 4	0,12	CAMBIO EN LOS GUSTOS Y ESPECTATIVAS DE LOS CONSUMIDORES	
		POBLACIÓN FLOTANTE	3%	● 4	0,12	CAPTURA DE NUEVOS MERCADOS	
COMPETITIVO	10%	AVANCES TECNOLOGICOS	3%	● 3	0,09	NUEVAS TECNOLOGIAS AMIGABLES CON EL MEDIO AMBIENTE	INVOLUCRAR DENTRO DE LA EMPRESA NORMAS INTERNACIONALES DEL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE
		PRECIO	4%	● 4	0,16	PRECIO COMPETITIVO DE LOS PAQUETES DE SERVICIOS	
		CALIDAD DEL SERVICIO	3%	● 4	0,12	SERVICIO TODO INCLUIDO DIFERENCIADOR	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EMPRESA COLMENUTS							
AREAS	IMPORTANCIA DEL AREA	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL	OBSERVACIONES	PLAN ESTRATEGICO A SEGUIR
TECNOLOGICO	10%	USO EFICIENTE DE TECNOLOGIAS	3%	4	0,12	IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN PARA CAPTAR CLIENTES	
		IMPLENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGIAS	3%	3	0,09	CUENTA CON AVANCES TECNOLOGICOS QUE FACILITEN LA OPERACIÓN	IMPLEMENTACION DE NUEVAS TECNOLOGIAS QUE AYUDEN AL DESARROLLO OPERATIVO
		IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS	4%	2	0,08	INSCRIPCION A PLATAFORMAS INFORMATICAS	CREAR ALIANZAS CON PLATAFORMAS DE PUBLICIDAD
ATMOSFERICO	10%	CAMBIO DE CLIMAS	6%	3	0,18	FENOMENOS CLIMATICOS COMO EL FENOMENO DEL NIÑO Y LA NIÑA	
		PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL	4%	3	0,12	IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS AMBIENTALES	
GEOGRAFICO	10%	DESASTRES NATURALES	4%	4	0,16	UBICACIÓN CERCA A PUNTOS PROPENSOS A CALAMIDADES	
		UBICACIÓN ESTRATEGICA	6%	4	0,24	TENER UNA INFRAESTRUCTURA FACIL ACCESO	
CULTURAL	15%	INFLUENCIA CULTURAL	4%	3	0,12	CAMBIO EN LAS COSTUMBRES DE LAS CULTURAS LOCALES	
		HABITOS ECONOMICOS	3%	2	0,06	MEJOR PRECIO ACOMODANDOSE A LAS NECESIDADES	
		INFLUENCIA SOCIAL	4%	3	0,12	EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS CUMPLEN CON LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL CLIENTE	DESARROLLAR ENCUESTAS BUSCANDO LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
		VISION INTERNACIONAL	4%	3	0,12	IMAGEN DEL PAÍS FRENTE AL MUNDO	DESARROLLAR UN PRODUCTO LLAMATIVO PARA EL CLIENTE INTERNACIONAL
TOTALES	100%		100%		3,27	EL PANORAMA PRESENTANDO ES POSITIVO, DEBIDO A QUE LOS FACTORES EXTERNOS MÁS RELEVANTES PARA LA EMPRESA LA TIENDEN A AFECTAR POSITIVAMENTE, DE ALLÍ QUE NO PRESENTE MAYORES RIESGOS DE CONTINUIDAD.	

Nota: Autoría propia

En la MEFE se evidenció las oportunidades con las que cuenta la empresa dentro del entorno en que se desenvuelve, a continuación, se muestra el resumen de lo encontrado:

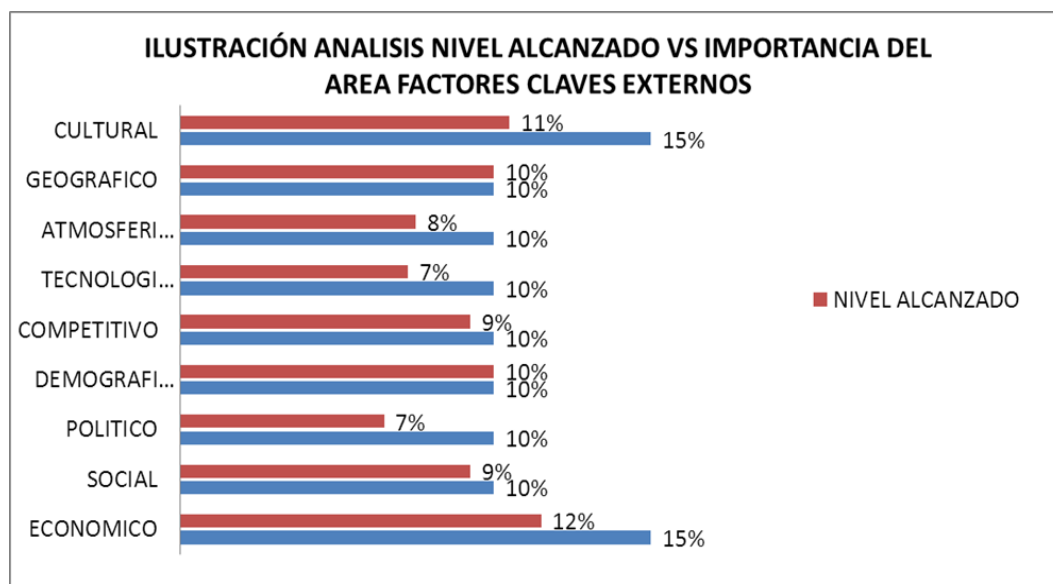


Figura 5. Análisis nivel alcanzado Vs importancia del área factores claves externos. Autoría propia.

En la anterior figura se resumen los resultados obtenidos en la evaluación de los factores externos, en esta se observar lo siguiente: Colmenuts tiene un buen comportamiento ante las oportunidades y amenazas del sector, es decir, aprovecha su ubicación que le brinda un mercado bastante amplio, de gran potencial, y que está en constante crecimiento y transformación. Lo anterior, le permite a la organización implementar diferentes estrategias de publicidad e impulsar así sus productos y/o servicios. Esto le permite ganar nuevos compradores y mantener a los ya existentes.

También se puede aprovechar la comunicación que existe con los proveedores y la trayectoria que existe de tiempo atrás en la compra y venta de productos de excelente calidad, que facilite la conocer de primera mano la demanda de sus clientes, esto permite diseñar y desarrollar nuevos productos que cumplan con los gustos y los cambios en los estilos de consumo.

Por otro lado, la productividad y rentabilidad puede afectarse debido al aumento en los índices de inflación y desempleo, la variación en los precios de los alimentos, la aparición de nuevos competidores, la inestabilidad de las empresas del sector, la entrada de nuevos productos como consecuencia de los tratados de libre comercio y la globalización

Del análisis de las matrices MEFI y MEFE se puede concluir que: Colmenuts debe centrar sus estrategias en la creación de unos nuevos productos, en implementar mayores acciones en marketing que impulsen los productos actuales, introducir los productos existentes en un área geográfica nueva, entre otros tipos de estrategias, logrando así optimizar sus fortalezas, disminuir sus debilidades, potencializar las oportunidades y minimizar las amenazas, con el objetivo de fortalecer la empresa.

A continuación, se muestra el análisis desarrollado en el entorno de Colmenuts mediante el diagrama de PESTEL, estos son los resultados:

Tabla 5.

Diagrama de PESTEL para la empresa Colmenuts

	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DO FA	Magnitud del impacto
P	POLÍTICO	<p>Las diferentes políticas del gobierno</p> <p>La política fiscal de los diferentes países</p> <p>Las modificaciones en los tratados comerciales</p>	<p>La variable política tiene una gran influencia en términos de funcionamiento de la organización, enmarca las directrices que rigen a todas las empresas del sector comercial en lo que se refiere a las prácticas comerciales, normas sobre promoción de la competencia y protección del medio ambiente, pago de impuestos, lineamientos para incursionar en el comercio exterior y el conocimiento de los incentivos de crecimiento en el sector. Todo lo anterior puede ofrecer grandes oportunidades como son la generación de un mercado más íntegro y transparente, la ampliación de los negocios, el uso de tecnologías de información y comunicación para la optimización de los procesos y reducción de costos.</p>	<p>O P O R T U N I D A D E S</p>	3
E	ECONÓMICO	<p>Los ciclos económicos</p> <p>Las políticas económicas del gobierno</p>	<p>La variable económica genera impacto en la comercialización de los productos dado que el aumento en la inflación al igual que la aprobación y puesta en marcha de una nueva reforma tributaria puede resultar en el incremento del precio de los alimentos por lo que puede</p>	<p>A M E N</p>	2

Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DO FA	Magnitud del impacto
	<p>Los factores macroeconómicos propios de cada país</p> <p>Los tipos de cambio o el nivel de inflación</p> <p>Cambios en el nivel de ingresos</p>	<p>afectarse la demanda u oferta de productos y/o servicios. Así mismo, el aumento de la tasa de desempleo puede conducir a una reducción en el nivel de ingresos de la población lo cual ocasionara finalmente una baja del consumo y una disminución en la rentabilidad de las empresas. Pero por el otro lado, puede ser un aspecto a favor dado que la devaluación del peso colombiano pueda impulsar la venta de productos nacionales a precios más cómodos y de buena calidad en comparación con productos extranjeros.</p>	<p>A Z A S</p>	
S	<p>SOCIO - CULTURAL</p> <p>Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo</p> <p>Cambios en el nivel poblacional</p> <p>Influencia social</p>	<p>La variable sociocultural abarca en general todo lo que se refiera a las características y costumbres propias de la población colombiana, los cambios en sus estilos de vida y hábitos de consumo, los efectos causados por las modificaciones actuales de la composición familiar y del crecimiento poblacional que inciden directamente en la oferta y demanda de productos como también, en la capacidad de atracción de clientes al negocio.</p>	<p>O P O R T U N I D A D</p>	3

Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DO FA	Magnitud del impacto	
T	TECNOLÓGICO	<p>Un entorno que promulgue la innovación de las TIC</p> <p>La inversión en I + D</p> <p>La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la organización a integrar dichas variables dentro de su estrategia corporativa</p> <p>Cambios tecnológicos del futuro</p>	<p>Actualmente la variable tecnológica, el desarrollo y el uso de las herramientas tecnológicas de información y comunicación ya que representan una gran oportunidad para optimizar el control de los procesos, reducir costos de operación, mejorar el flujo de información y la toma de decisiones. Cada día trae un avance tecnológico y no hay sector que no se pueda beneficiar de ello.</p> <p>El reto que trae está en que la organización sea consiente de qué tipo de tecnologías la pueden beneficiar.</p>	D E B I L I D A D E S	2
E	ECOLÓGICO	<p>Leyes de protección medioambiental</p> <p>Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos</p> <p>Preocupación por el calentamiento global y la apicultura</p>	<p>La variable ecológica o ambiental en términos de la comercialización de productos está relacionada directamente con la capacidad de abastecer la demanda y tiene un impacto significativo ya que, los factores climáticos pueden repercutir en la productividad de alimentos, en el desabastecimiento de productos y en altos costos de adquisición de los mismos. Por otro lado, la implementación de políticas ambientales puede constituir un elemento diferenciador que aporte a la disminución de los impactos ambientales y que favorezca</p>	A M E N A Z A	3

Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DO FA	Magnitud del impacto	
		<p>la obtención de descuentos arancelarios.</p> <p>Algunas políticas ambientales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados • Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases. • Proyecto de Ley 176 de 2017 Cámara, por medio de la cual se crean mecanismos para la defensa de los polinizadores, fomento de cría de abejas y desarrollo de la apicultura en Colombia y se dictan otras disposiciones. • Constitución Política de 1991 Art 79, planifica el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales. • Decreto – Ley 2811 de 1974, se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de protección al medio ambiente. • ISO 1401 de 2004, busca implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental. 	S		
L	LEGAL	<p>Licencias</p> <p>Leyes sobre el empleo</p> <p>Derechos de propiedad intelectual</p> <p>Leyes de salud y seguridad laboral</p>	<p>La variable legal se relaciona con el cumplimiento de los requisitos normativos legales aplicables al desempeño de la organización relacionados con las leyes sobre el empleo, salud y seguridad laboral y de protección al consumidor que deben cumplir todas las empresas dentro de su papel como empleador al realizar el pago de nómina y las prestaciones de servicio de salud, pensión, cesantías a los empleados y de velar por la protección del trabajador ante riesgos o enfermedades laborales. Así mismo, incluye la responsabilidad de las</p>	A M E N A Z A	3

Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DO FA	Magnitud del impacto
		<p>empresas con la protección al consumidor frente a los riesgos de salud y seguridad que para la compañía se centran en el mantenimiento de las características de calidad e inocuidad de los productos durante el almacenamiento, transporte y distribución de la mercancía. Y que representan una amenaza financiera, daño a la imagen corporativa y reputación de la compañía al no ser acatados ya que, pueden producir sanciones o multas.</p> <p>Sistema General de Riesgos Laborales (Ley 1562 de 2012) Decreto 0472 de 2014: Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales Legislación sanitaria, decreto 3075 de 2013, seguridad e higiene de la preparación y manipulación de los alimentos.</p>	S	

Nota: Autoría propia

En la matriz PESTEL se registra en primer lugar los aspectos de mayor relevancia y que representan una oportunidad para Colmenuts tales como: la política, por medio de esta se tiene la oportunidad de hacer efectivos los beneficios del gobierno local, tales como, incentivos de crecimientos por generación de empleo y emprendimiento; los socioculturales, que referencian los hábitos saludables de alimentación que favorecen a la empresa y que hacen que el producto sea más atractivo a toda la población.

Sin embargo, el factor económico es considerado una amenaza por la presencia de competencia desleal y las bajas ventas de los productos, y porque la tecnología, al ser una herramienta que avanza rápidamente, requiere de una alta inversión para evitar que esta se vuelva obsoleta.


En referencia al medio ambiente y a la utilización de sistemas ecológicamente sostenibles, la empresa no los ha tenido en cuenta dentro de su proceso productivo, lo que implica hacer cambios importantes para ajustarse a esta nueva realidad. A su vez, se hace indispensable cumplir con todos los requisitos de ley y la normatividad vigente para este tipo de organizaciones, lo que requiere de un compromiso de la gerencia.




Por otra parte, según la ley, las microempresas deben acogerse a la legislación actual en materia de protocolos para la comercialización de los productos, para el ejercicio de las labores, específicamente las vinculadas al sistema de riesgos laborales y legislación sanitaria, frente a las cuales es importante que Colmenuts defina la forma en que estas serán implementadas, con el propósito de asegurar que los productos se elaboren con calidad y en un ambiente sano y seguro.

Por último, se presenta la MPC, que identifica a los competidores principales de Colmenuts, en este caso Dulcimiél y el Panal, y desarrolla la evaluación de las fortalezas y debilidades de cada una, relacionadas con el posicionamiento estratégico de Colmentus.

Tabla 6.

Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
EMPRESA COLMENUTS							
							
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	ALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
INFRAESTRUCTURA	8%	2	0,16	3	0,24	3	0,24
ENTRENAMIENTO DE PERSONAL	12%	4	0,48	3	0,36	4	0,48
CONCENTRACIÓN DE CLIENTES	8%	3	0,24	4	0,32	3	0,24
PUBLICIDAD Y PATROCINIO (EVENTOS)	6%	2	0,12	2	0,12	2	0,12
POSICIONAMIENTO DE MARCA	5%	2	0,10	3	0,15	2	0,10
MERCADEO	4%	4	0,16	3	0,12	2	0,08

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
EMPRESA COLMENUTS							
							
AMBITO GEOGRAFICO	5%	4	0,20	3	0,15	4	0,20
PUBLICIDAD	4%	3	0,12	2	0,08	2	0,08
EXPERIENCIA (SECTOR)	15%	4	0,60	3	0,45	4	0,60
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	5%	4	0,20	3	0,15	3	0,15
DESARROLLO TECNOLOGICO E INNOVACIÓN	2%	3	0,06	4	0,08	3	0,06
LOGISTICA	9%	3	0,27	4	0,36	4	0,36
CALIDAD DE PRODUCTOS	10%	4	0,40	3	0,30	3	0,30
TOTAL	100%		3,18		2,95		3,15

Nota: Autoría propia

Según los resultados obtenidos en la anterior matriz al evaluar el nivel competitivo de Colmenuts frente a Dulcimiél (productora y comercializadora de golosinas) y el Panal (empresa encargada de la fabricación y distribución de productos alimenticios naturales y dietéticos) consideradas como competencia, la consideración porcentual referida hace evidente cómo Dulcimiél y el Panal están por debajo de Colmenuts en el rango porcentual, sin embargo, la supremacía es de 0.03% y 0.23% respectivamente, lo que alerta a Colmenuts y exige el fortalecimiento en publicidad, el desarrollo tecnológico e innovación y en la logística, factores claves del éxito que permiten mantener el nivel y mejorarlo.

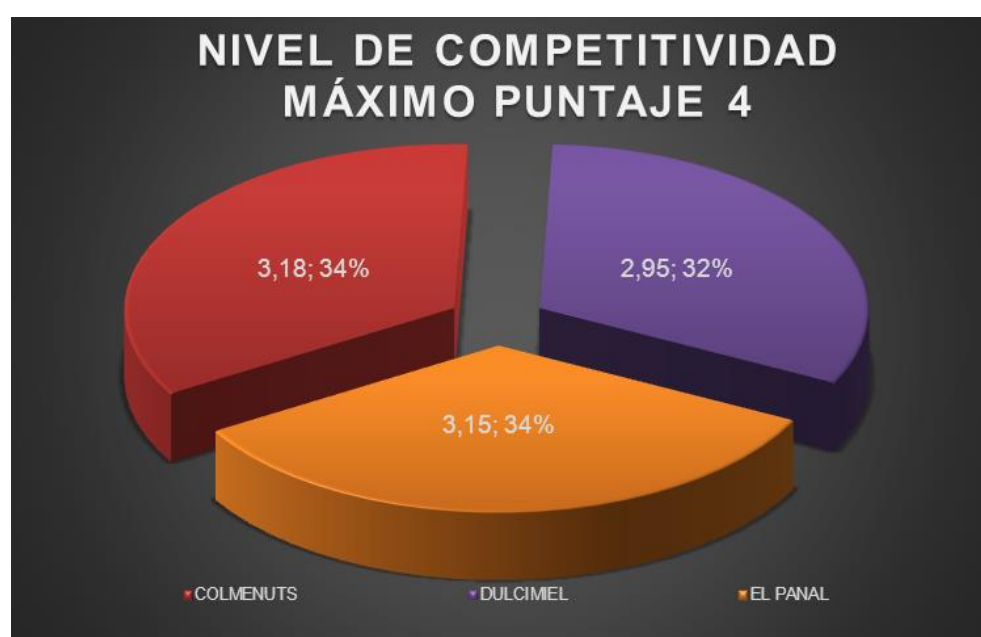


Figura 6. Puntaje del nivel competitivo. Autoría propia.

Se puede observar en la imagen anterior que los porcentajes de las tres empresas son similares; Colmenuts obtuvo un porcentaje de 3.18% y el Panal, su competidora directa, obtuvo un porcentaje del 3,15%, esto no quiere decir que Colmenuts esté en mejores condiciones, esto lo que implica es una revisión de factores como: La publicidad, el posicionamiento de la marca y el uso de tecnología para el desarrollo de los procesos que tienen una puntuación básica y están llamadas a fortalecerse con acciones apropiadas y oportunas.

5.1 Resultados y análisis de la información

Por medio de la aplicación de las herramientas de investigación, se logró caracterizar como se desarrollan los procesos y procedimientos actualmente en la empresa Colmenuts, así como el papel que desempeñan los colaboradores para llevarlos a cabo. En la etapa de investigación, se pudo identificar la situación real y descubrir los problemas más representativos, así como las oportunidades de mejora.

La entrevista realizada al gerente de la empresa, fue complementada con la tarea de observación, mediante la aplicación de lista de cotejo, esto permitió indagar sobre las dinámicas en los principales procesos y la forma en que se direccionan las actividades y procedimientos en el área operativa y de talento humano, La lista de cotejo permitió constatar que: Colmenuts es una empresa familiar que a sus inicios empezó con la fabricación de sus productos desde el hogar, con el paso del tiempo, empezó a crecer y a consolidarse, gracias a la calidad de sus productos y a los valores nutricionales de los mismos, incrementando así sus ventas y sus clientes. Lo anterior obligo a su propietario a buscar un espacio más adecuado para su funcionamiento, y le permitió, después de 16 años su afianzamiento como empresa; Así Colmenuts ha logrado mantenerse el mercado por dos décadas, una sede en la ciudad de Bogotá D.C, y con distribuidores en varias regiones del país.

Respecto a la estrategia organizacional se manifiesta no contar con una misión y visión definidas y difundidas entre los colaboradores, según la gerencia general estas responden a:

- Misión: “Brindando un producto con calidad y muy nutritivo quiero expandirme nacional y por qué no internacionalmente”.
- Visión: “En unos años quiero llegar con mi producto a todos los rincones de Colombia y darnos a conocer a nivel nacional y lograr a exportar nuestra mercancía a diferentes países”.

Como objetivos que persigue la Empresa se establecen:

- “Aumentar la producción por medio de tecnología y buen ambiente laboral”.
- “Aumentar las ventas incrementando ventas a nivel nacional y empezar a expandirnos internacionalmente”.

Respecto a los valores organizacionales, a pesar de no estar promulgados, durante los años de trayectoria de la empresa, el gerente nombro una lista de valores, sin dar razón del porqué son concebidos como directrices para la operación de la empresa. Estos se transcriben a continuación:

- Transparencia.

- Honestidad.
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.

Es necesario aclarar, que los valores mencionados no se encuentran definidos, ni establecidos en la empresa y se vienen aplicando de manera informal.

Como se mencionó anteriormente, el talento humano de Colmenuts está conformado por: dos colaboradores dedicados a las labores administrativas, cinco encargados de la producción, y del gerente, quien desarrolla tareas tanto administrativas como operativas; los diferentes puestos de trabajo se encuentran reconocidos y definidos, pero estos, no responden a un organigrama. En la caracterización, se hizo evidente la ausencia del manual de cargos y funciones, y de procesos de inducción, estos últimos los realizan los colaboradores que cuentan con mayor experiencia y no siguen ningún tipo de protocolo.

Al consultar a los empleados si la empresa se preocupa por su crecimiento y bienestar, se encontró que: estos le dan un valor positivo, pero lo relacionan más con la oportunidad laboral que les brindan y por el pago oportuno de su salario. Pero no por las posibilidades de ascenso o de apoyo en cuanto a tiempo o recursos para dar continuidad a su formación académica. Los empleados manifiestan que no existen ningún tipo de beneficios dentro de la empresa.

En cuanto al factor bienestar, la gerencia es consciente de la importancia de esta para la empresa, pero ninguno de los entrevistados da cuenta de programas específicos destinados a la formación, al cómo desarrollar las labores y al bienestar físico y mental.

El proceso de contratación en Colmenuts responde a sus necesidades, de tal forma que, si una persona decide dejar de laborar se consigue otra que cumpla con el mismo perfil. Por otra parte, cuando hay un aumento en la demanda del producto, en algunas temporadas del año, se contratan colaboradores ya sea por días o por servicio prestado. Respecto a la evaluación del talento humano, a pesar de que no está definido, el gerente manifiesta hacer seguimiento continuamente de la ejecución de las tareas y las relaciones interpersonales que se generan.

En referencia al cumplimiento de los aportes parafiscales exigidos por ley, se halló que el empleador responde por el pago correspondiente a (03) de sus trabajadores; los demás trabajan por prestación de servicios y se les cancela su salario por labor realizada, lo que no incluye las

prestaciones sociales. De otra parte, la capacitación que reciben los empleados está enfocada al manejo de alimentos y se realiza anualmente por exigencias legales, los implementos de seguridad y salud laboral son establecidos empíricamente.

Desde el aspecto financiero y económico, la empresa funciona en una infraestructura en calidad de arriendo, no presenta situaciones de endeudamiento y registra utilidades de aproximadamente un 30%, producto de su proceso productivo. el control de gastos e ingresos recae sobre el gerente y responde básicamente a las características del mercado en su día a día. Para definir la estrategia de costos, se identifica el costo de los insumos y todo lo que abarca el tema de la fabricación y a partir de estos se establece el costo de venta de los productos.

Desde el aspecto logístico, se dedican unos días específicos en la semana para la compra de las materias primas, y para el despacho de mercancía se planifica de acuerdo con las zonas de la ciudad a cubrir, la distribución se realiza utilizando una moto y una camioneta. Los clientes principales son las tiendas naturistas, los gimnasios, las droguerías y algunos supermercados, la estrategia de mercadeo, está sustentada en la voz a voz y en la prestación de un servicio eficiente a partir de productos de alta calidad.

Por último, al indagar al entrevistado por las principales problemáticas que presenta la Empresa, este se refiere a:

- La necesidad de cambiar el nombre de la Empresa
- En ocasiones no se alcanza a cumplir con la demanda de productos, por la falta de capacidad de producción.
- No se planifica el futuro, se resuelve solo el día a día.

De otra parte, la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa permitió identificar que las labores se realizan bajo un clima organizacional bueno, según opiniones de los mismos, se destaca el buen trato y respeto, el pago del salario es oportuno, se imparten instrucciones e indicaciones claras que facilitan el desarrollo de las actividades, se cumplen con los horarios de trabajo pactados en el contrato laboral. Sin embargo, los trabajadores manifiestan que desearían contar con un mejor sueldo, tener la oportunidad de acceder a cursos de capacitación que les garantice una mayor estabilidad dentro de la empresa, todo esto asociado a la preocupación que existe a que el éxito de Colmenuts depende de las ventas que se realicen en el día a día.

6. Análisis y definición de estrategias para la empresa Colmenuts

6.1 Definición de estrategias para la empresa Colmenuts

A partir del diagnóstico realizado, desde la matriz DOFA, se presenta a continuación el listado de estrategias DOFA obtenido de este análisis:

- Diversificación de productos.
- Fortalecimiento de los procesos de producción.
- Establecer planes de formación para los colaboradores.
- Incursionar en nuevos segmentos del mercado.
- Fidelización de los clientes.
- Robustecer el posicionamiento (Generar estrategias de marketing).
- Creación de organigrama.
- Crear un programa para el control de inventarios
- Ampliar el mercado a otros departamentos.
- Aumentar las ventas en el mercado ya cubierto.
- Fortalecer el servicio de atención al cliente.
- Cambiar el lugar de ubicación de la empresa.
- Desarrollar un programa de incentivos a los colaboradores.
- Diseñar un programa de seguridad y salud laboral.
- Definición del reglamento interno de trabajo.
- Inclusión pasantes universitarios a la empresa.
- Exportación de productos.
- Establecimiento de alianzas con cadenas de supermercados.
- Creación del área contable.
- Invertir en tecnología para la elaboración de los productos.
- Aprovechamiento de las nuevas tecnologías.
- Establecer programas para la gestión del talento humano.
- Uso de canales virtuales para la venta de productos.

A partir de este listado, se definen las estrategias viables de ejecución para la empresa Comenuts con el propósito de solucionar la problemática planteada.

Tabla 7.

Generación de estrategias para la empresa Colmenuts

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incursionar en nuevos segmentos del mercado. 2. Robustecer el posicionamiento (Generar estrategias de marketing). 3. Aumentar las ventas en el mercado ya cubierto. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación de los productos. 2. Fortalecimiento de los procesos de producción.
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento de las nuevas tecnologías. 2. Establecer programas para la gestión del talento humano. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SUPERVIENCIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de canales virtuales para la venta de productos. 2. Fidelización de los clientes. 3. Fortalecer el servicio de atención al cliente.

Nota: Autoría propia

Adicionalmente recurriendo a la herramienta MIME se establece la combinación de las matrices MIFE y MEFE, cruzando la información de estas dos para obtener una representación gráfica de acuerdo con los hallazgos. A partir de esta, se presenta un resumen y evaluación de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva recopilada en el diagnóstico para la empresa Colmenuts.

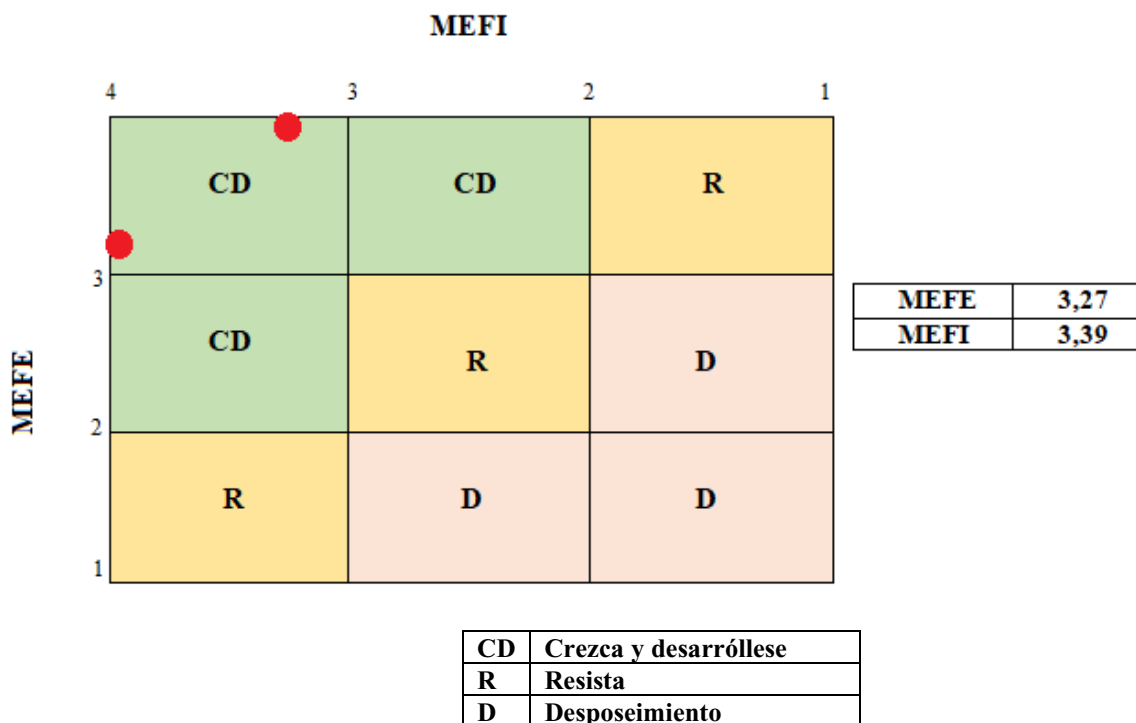


Figura 7. MIME para la empresa Colmenuts. Autoría propia.

Teniendo como referencia los datos registrados en el gráfico MIME se concluye que la empresa con una medición de 3,27 de MEFE lo que se traduce en una oportunidad menor y con un MEFI de 3,39 se evidencia una fortaleza menor.

6.2 Propuesta de estrategias para la empresa Colmenuts

A continuación, se presenta la propuesta de estrategias para la empresa Colmenuts, resultado de la caracterización y el análisis de los procesos y procedimientos existentes, esto con el objeto de proyectar a mediano plazo el quehacer y darle posicionamiento a nivel local y regional. Las estrategias se centrarán en dos líneas acción, que son las más relevantes y que pueden tener un gran impacto a corto plazo. La primera responde a una reestructuración del horizonte organizacional y la segunda a la generación de acciones enfocadas a nuevos canales de distribución de los productos y al fortalecimiento del talento humano, esto sin desconocer que la empresa presenta problemáticas en otras áreas. En primera instancia, se plantea una propuesta de estrategia organizacional que apunta al horizonte estratégico de la empresa y que se basa en la revisión y análisis de la ya existente, esta se reformula teniendo en cuenta el estado actual de la empresa y se construye según la visión del empresario.

Quienes somos

Somos una empresa con una gran trayectoria en el mercado de más de 16 años de antigüedad, dedicada a la fabricación y comercialización de productos energéticos naturales, que ofrecen a nuestros clientes la mejor calidad y los mejores precios.

Valores

Puntualidad: Prestación del servicio en forma efectiva y en los tiempos programados.

Trabajo en equipo: Somos una agrupación de personas que trabajan de forma conjunta para cumplir un objetivo común.

Responsabilidad: realizar las cosas bien y cumplir con los deberes desde el comienzo, sin buscar disculpas y/o pretexto y enfrentando las consecuencias de los actos, crear un ambiente confianza, en donde el apoyo reciproco crea un ambiente de bienestar para todos los miembros de la organización.

Proactividad: generar respuestas rápidas y acertadas ante las necesidades de nuestros clientes, orientando el cambio, tomando la iniciativa y asumiendo la responsabilidad de hacer las cosas bien.

Respeto: asumimos la responsabilidad, aceptamos nuestras diferencias, valoramos los intereses generales y particulares y las exigencias de nuestros colaboradores y clientes.

Tabla 8.

Propuesta de Misión y Visión para la empresa Colmenuts

Misión	Visión
<p>Colmenuts tiene como misión el desarrollar y ofrecer productos alimenticios saludables, deliciosos y de alta calidad, producidos y comercializados de forma oportuna, responsable y segura, anticipándonos a las expectativas del mercado, con un talento humano comprometido y con tecnología adecuada, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores.</p>	<p>Colmenuts como proveedor de productos alimenticios saludables, nutritivos y de alta calidad, estará en el año 2025 posicionada en la ciudad de Bogotá D.C, como una empresa rentable y líder en el mercado, con productos y servicios que buscan satisfacer continuamente las necesidades de clientes y consumidores, y desarrollando relaciones de mutua colaboración con nuestros proveedores.</p>

Nota: Autoría propia

Organigrama

El organigrama representa la forma como se encuentra estructurada y organizada la empresa, en este se muestra la jerarquía de los diferentes cargos, las líneas de autoridad, y de comunicación. A continuación, se presenta el organigrama propuesto para Colmenuts:

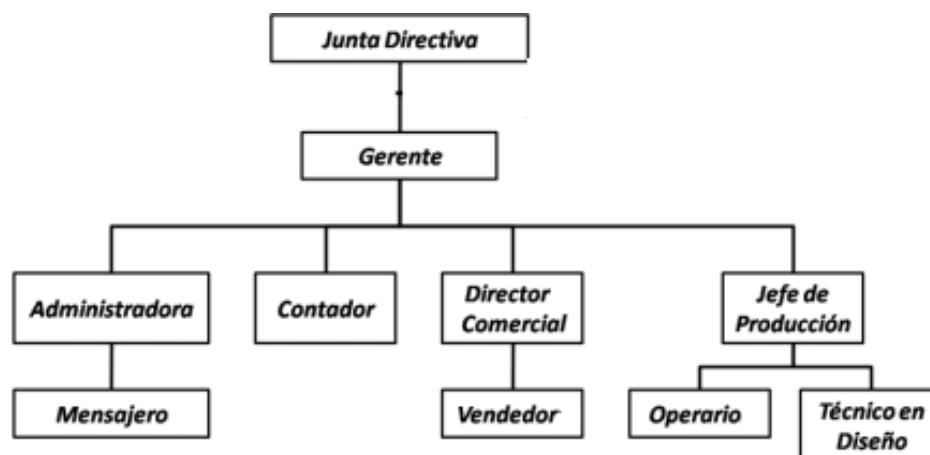


Figura 8. Propuesta de organigrama para la empresa Colmenuts. Autoría propia a partir de información suministrada por la empresa.

Una segunda parte dentro de la propuesta de estrategias responde a las necesidades actuales y favorece el mejoramiento de los procesos y el posicionamiento en el mercado de la empresa Colmenuts, surge tras la priorización de problemáticas y la selección de las mejores alternativas de solución, las cuales se resumen en la tabla 9.

Tabla 9.

Definición de objetivos estratégicos

Objetivos General: Desarrollar estrategias que le permitan a la empresa Colmenuts el mejoramiento de los procesos y el posicionamiento en el mercado local y regional en un tiempo de 1 año.						
Definición de objetivos	Ámbito de trabajo	Acciones	Evaluación (1 a 5)			Valoración
			Costos	Factibilidad	Importancia	
Reducir los costos para la elaboración de productos sin renunciar a la calidad de los mismos.	Área de producción	Evaluación interna de los gastos. Mejorar la gestión de los procesos. Automatización de la gestión de costos. Eliminar costos innecesarios.	1	3	4	8
Implementar nuevos canales de distribución aprovechando las herramientas tecnológicas para la difusión y comercialización de productos	Área comercial	Posicionamiento de la marca Reestructuración del servicio en las etapas de venta y postventa. Promoción de los productos mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	3	5	5	13
Establecer las políticas para la selección y	Área de talento humano	Definir el perfil y los requerimientos para los puestos de trabajo	3	5	5	13

contratación del talento humano.		Elaborar un programa de inducción para los nuevos colaboradores Elaborar un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo				
Crear un programa de seguridad y salud laboral	Seguridad y salud laboral	Creación del COPASST. Preparación y respuesta ante emergencias. Definición de matriz de riesgos.	3	4	5	12

Nota: Autoría propia

A partir del análisis realizado se priorizan como acciones elegidas para desarrollar en la empresa Colmenuts las que responden a los siguientes objetivos:

- Implementar nuevos canales de distribución aprovechando las herramientas tecnológicas para la difusión y comercialización de productos.
- Definir las políticas para la selección y contratación del recurso humano.

Se describen a continuación las acciones recomendadas para la organización, que se sustentan en tareas realizables a mediano y largo plazo y definidas manteniendo un equilibrio entre las dimensiones internas como externas que congregan los grupos de interés para generar valor dentro y fuera de la organización y para el sostenimiento de la confianza y credibilidad, ante colaboradores, proveedores y clientes. Estas son definidas a partir del proceso de diagnóstico, es decir, dan cuenta de los resultados obtenidos en la etapa de identificación de las prácticas adelantadas por la Empresa y las correspondientes necesidades, producto del análisis de información que fue recopilada a partir del trabajo de observación directa en la empresa y la entrevista establecida con la gerencia general.

6.2.1 Implementar nuevos canales de distribución aprovechando las herramientas tecnológicas para la difusión y comercialización de productos.

El interés por abordar nuevos canales para la comercialización de productos surge de la ausencia de unas políticas claras de comunicación, pero también de la importancia y necesidad, manifestada por la dirección, de ampliar el círculo de clientes. Esta estrategia se soporta en la intención de consolidar a Colmenuts en el mercado, lo que se traduce en confianza y credibilidad para los clientes, se destacan procedimientos como: Diseño y desarrollo de página web en la que se incluye la trayectoria de la empresa, el catálogo de productos y servicios, y se implanta la plataforma para la compra de productos en línea, de tal forma que se use este como mecanismo para abrirse a otros mercados y clientes.

Tabla 10.

Estrategia 1. Implementar nuevos canales de distribución aprovechando las herramientas tecnológicas para la difusión y comercialización de productos

Estrategia	Implementar nuevos canales de distribución aprovechando las herramientas tecnológicas para la difusión y comercialización de productos
Objetivos	Definir nuevos canales de comercialización para los productos

	Aprovechar las herramientas tecnológicas para la difusión y comercialización de productos
Desarrollo	<p>Estrategia de Marca: Se elige para la prestación del servicio como estrategia de marca, una de tipo nominativa, es decir una que identifica el servicio a partir de un conjunto de palabras y que corresponde al mismo nombre la empresa: Colmenuts, alimentos saludables para ti, esto porque se considera que remite directamente a las características del servicio y le permitirá al cliente relacionar directamente los productos con la empresa.</p> <p>Estrategia del servicio: A continuación, se describen las acciones que tienen relación directa con la prestación del servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Todas las personas que entran en contacto directo con el cliente tienen el perfil profesional y de servicio apropiado. -Puntualidad y exactitud en la entrega de los productos a los clientes -Sistema de administración de Clientes a través de un CRM, es decir, en una única Base de Datos todas las interacciones entre la empresa y sus clientes. -Los procesos del servicio están enfocados siempre a las necesidades del cliente. En este sentido, el cliente puede tomar todo el paquete o partes del mismo. -Los clientes tienen la opción de medir periódicamente el nivel de satisfacción con el servicio. -Acceso al servicio a través de internet o presencialmente. -Facilidades de pago (en efectivo, con tarjeta débito y crédito, mes a mes o por anticipado). <p>Estrategia de Servicio Postventa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Línea telefónica gratuita: Con el propósito de que ofrecerle al cliente diferentes formas de comunicación y de esta forma se le genere confianza en la empresa. -Herramientas online: Paralelo a los canales tradicionales de comunicación y dado el elevado uso de las tecnologías para los procesos comerciales se disponen de mecanismos como correo electrónico, redes sociales y página

web para establecer contacto con el cliente después de la prestación del servicio y así solucionar las quejas, reclamos o aclaraciones que solicite este después de la prestación del servicio.

Estrategia de Promoción: Con la estrategia de promoción se pretende dar a conocer la existencia de nuestros servicios a los clientes, así como persuadir y motivar a la compra o adquisición. A continuación se hace una descripción de los elementos a utilizar:

Promoción Online: Dentro de la estrategia de promoción a través de herramientas de comunicación online o por internet, se seleccionan:

Crear una Página Web atractiva y dinámica.

Crear un Blog y publicar artículos de interés para nuestro mercado potencial.

Participar activamente en las Redes Sociales, Twiter, Facebook, Instagram.

Crear Video Marketing.

Crear campañas de Email Marketing.

Estrategia de Distribución: La plaza o distribución de los servicios que ofrece la empresa Colmenuts, tiene como sede la ciudad de Bogotá D.C, no obstante es posible acceder a los servicios vía Internet, teléfono, correos electrónicos y visitas a domicilio.

Nota: Autoría propia.

6.2.2 Definir las políticas para la selección y contratación del talento humano.

Se presentan una serie de acciones mediante las cuales se puedan establecer y registrar los procesos del área de talento humano. En este sentido, se elabora una propuesta de montaje y estructuración del área de recursos humanos para Colmenuts, esto en respuesta a: las necesidades de gestión de personal, ya que en la actualidad las labores son asumidas por la gerencia de la organización de una forma empírica; al interés de ampliación de cobertura en el mercado; a conservar las metas definidas y plantear un proceso riguroso y normalizado, que guie la selección y conservación de los colaboradores, que se convierta en una serie de tácticas que respondan los altos estándares de calidad y a los requerimientos que satisfagan a los clientes.

Tabla 7.

Estrategia2. Definición de políticas para la selección y contratación del talento humano

Estrategia	Definición de políticas para la selección y contratación del talento humano
Objetivos	<p>-Estructurar el manual de funciones para cada uno de los cargos de la empresa</p> <p>-Establecer un programa de inducción y entrenamiento para los nuevos empleados.</p>
Desarrollo	<p>Selección y contratación</p> <p>-Manual de funciones: El manual de funciones es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones. El manual de funciones propuesto para la empresa Colmenuts, hace relación a los perfiles con que actualmente cuenta la empresa.</p> <p>Inducción y entrenamiento: Este proceso debe responder a dos aspectos:</p> <p>1.Inducción general</p> <p>El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.</p> <p>Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad.</p> <p>Las normas generales sobre saneamiento básico.</p> <p>Los aspectos relativos a la relación contractual laboral.</p> <p>Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés empresarial, que sean pertinentes.</p> <p>2.Inducción específica</p> <p>Se le debe dar una información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan. Información relativa al área de producción en que se desempeñará: Manual de funciones.</p>

Nota: Autoría propia

7. Herramientas de seguimiento y control para las acciones a desarrollar dentro de la empresa Colmenuts

Previo a la definición de los mecanismos establecidos para la evaluación de las acciones a desarrollar y con el propósito de validar el logro de los objetivos, se presenta en la tabla 12 el procedimiento con el paso a paso recomendado para que la empresa ponga en marcha las estrategias planteadas

Tabla 82.

Procedimientos para llevar a cabo las estrategias planteadas

Implementar nuevos canales de distribución aprovechando las herramientas tecnológicas para la difusión y comercialización de productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar con una agencia de publicidad de la creación del logo e identidad corporativa, así como la estrategia de marca. 2. Contratar la elaboración de página Web en la que se incluya: presentación, inicio, quiénes somos, servicios, productos, tienda virtual con catalogo y contacto. A su vez, creación de redes sociales y diseño de video para el marketing. 3. Contratación de persona encargada de las ventas en línea. 4. Implementación del servicio de datafono. 5. Implementación de línea de teléfono gratuita para servicio al cliente. 6. Contratación de mensajero para los domicilios.
Definición de políticas para la selección y contratación del talento humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de persona encargada de la gestión del talento humano (esta contratación puede hacerse por prestación de servicios), a quien se le delegan las funciones de: <ul style="list-style-type: none"> -Selección y contratación de los colaboradores. -Inducción de nuevos colaboradores. -La definición de perfiles y funciones para cada cargo de la empresa. -Hacer la evaluación de desempeño, pasado el periodo de prueba y 2 veces por año.

Nota: Autoría propia

De otra parte, para la implementación de las acciones planteadas en la empresa Colmeuts y con el fin de que se implemente algunas de estas, se hace indispensable medir las metas y objetivos, de tal forma que se determine si las actividades están en dirección a la situación deseada. Con esta intencionalidad es importante durante esta etapa de planeación definir los parámetros a implementar para el seguimiento y control.

La definición de los parámetros se constituye entonces en una herramienta indispensable para orientar el comportamiento de la empresa, por lo tanto, esta verificación es necesario desarrollarla de forma cualitativa como cuantitativa, para que responda a una confrontación bajo un enfoque holístico. Los resultados obtenidos a partir de estos procedimientos buscan fundamentalmente establecer la evaluación de los errores y a partir de esta información definir las respectivas acciones correctivas.

La evaluación de los errores consiste en comparar los resultados obtenidos con los que se pretendía obtener. Ahora bien, debido a la incertidumbre inherente a la planificación y a lo complicado que es trabajar en proyectos, muchas veces no es posible cumplir con lo programado, por esto es necesario precisar la magnitud de la diferencia comprobada y establecer las consecuencias que esto trae sobre la ejecución de las acciones.

Por su parte, la definición de las correcciones corresponde a una etapa posterior en la que se hace una verificación del error y se evalúa su gravedad, y a partir de estas se plantea y analiza las posibles soluciones y se selecciona las que se considere más adecuadas, las soluciones encontradas, deben ser estructuradas, de tal forma que se indique el qué, cómo, cuándo y quienes serán los encargados de llevarlas a cabo. En la tabla 13, se presenta la descripción de factores tales como: actividades, insumos, responsables, valor aproximado de inversión para la realización de las estrategias propuestas. En esta se incluyen los indicadores de gestión, efecto y resultado que permitirán, si se opta por realizar estas acciones, medir el grado de cumplimiento y éxito en la implementación, así como los responsables de estas.

ACCIONES	ESTRATEGIAS	INSUMOS	INVERSIÓN APROX.	CRONOGRAMA												INDICADORES DE GESTIÓN	RESPONSABLE
				Meses													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Definición de políticas para la selección y contratación del talento humano	Selección y contratación	Coordinador de talento humano	\$2.000.000 mensuales													No. de participantes de las actividades de inducción / No. total de colaboradores No. de colaboradores que al finalizar el periodo continúan laborando con la empresa / No. total, de colaboradores.	Dirección General
	Inducción y entrenamiento																

Nota: Autoría propia

El mecanismo de control a partir de indicadores está definido para ponerse en marcha después de concluidas las acciones propuestas, es decir, transcurridos 12 meses mientras se desarrolla el proyecto. Hacer un buen control a las acciones, orienta a una mejor utilización y aprovechamiento de los recursos físicos, como financieros y humanos, lo cual hace evidente la importancia de procurar la implementación de unas tareas de seguimiento y control, con el fin de optimizar recursos y reducir las pérdidas.

7.1 Perspectivas para el establecimiento de estrategias

Estas acciones han sido definidas y propuestas partiendo de la situación real de la empresa, de la priorización de sus necesidades y responden a dos ámbitos específicos, la innovación en los procesos y la incorporación de talento humano calificado. En estas, se integran decisiones estratégicas sobre los cambios que deben incorporarse dentro del quehacer de Colmenuts, para que sean traducidos en un mejor servicio a los clientes, aspectos que exigen un control y seguimiento de las diferentes labores a desarrollar, para verificar que si respondan a los objetivos planteados.

Desde el aspecto presupuestal, si la empresa toma la decisión de implementar esta propuesta en su totalidad, deberá invertir un total de \$174.000.000 en un tiempo de un año. En caso de que decida implementar estas acciones de forma parcial, se recomienda partir de las estrategias planteadas de mercadeo, con ellas la empresa podrá anticiparse al aumento de la demanda, y por ende a la obtención de mayores recursos que le permitirán fortalecer otras áreas en un futuro cercano.

Actualmente, según datos de registro de ventas netas de la empresa, se identifican unas cifras de \$141.643.559 durante el año 2017, \$111.980.154 para el año 2018 y \$57. 691. 665 en el año 2019, valores que dan cuenta en un importante descenso en las ventas en las que se evidencia una reducción de estas en los últimos dos años del 20% y 51% respectivamente. Por lo tanto, con la ejecución de las propuestas presentadas se busca que en el primer año de implementación se elimine esta reducción en las ventas y alcance nuevamente un punto de equilibrio, y en los años siguientes (entre los 2 y 5 años), se empiece a crecer en las ventas en un 25 %.

Por último, entre los principales retos que debe asumir la empresa y sobre los cuales está llamada la empresa a prestar especial atención están: El desconocimiento y la falta de formación en determinadas materias que le impiden utilizar algunas estrategias, métodos y herramientas para

gestionar de forma eficaz el quehacer empresarial, de ahí que sea necesario el encontrar profesionales capacitados cualificados que deseen trabajar en una pequeña empresa. A eso se suma la competitividad de precios en el mercado como consecuencia de los problemas de financiación y del poco margen de negociación con los distribuidores, que le obliga a establecer un precio para los productos menos competitivo que el de las grandes compañías, para poder obtener beneficios.

8. Administración del proyecto

Se presentan los recursos necesarios para emprender el proyecto, tanto humanos, como materiales y financieros, indispensables para su ejecución:

8.1 Cronograma de actividades del proyecto

Tabla 9.

Cronograma de actividades del proyecto

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Fase de diseño					
- Diagnóstico y caracterización de la empresa	X				
-Definición de requerimientos		X			
Fase de ejecución					
- Elaboración de la Propuesta de Mejora			X	X	
Fase de evaluación					
Elaboración y presentación del proyecto					X

Nota: Autoría propia

Tabla 10.

Presupuesto del proyecto

Ítem	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Salarios	2	\$1.000.000	\$2.000.000
Insumos y papelería	N. A	\$70.000	\$70.000
Equipos de computo	1		\$1.450.000
Servicios públicos /energía	1	\$120.000	\$120.000
Transporte		\$250.000	\$250.000
Conexión a internet	1	\$75.000	\$375.000

Nota: Autoría propia

Conclusiones

Colmenuts actualmente es administrada y manejada empíricamente, y en una trayectoria de más de dos décadas, ha ido adquiriendo conocimientos empíricos que le han permitido ejecutar labores y permanecer en el mercado. Sin embargo, dado lo cambiante, diverso y exigente del mercado actual, se advierte la necesidad que tiene la empresa de optar por herramientas administrativas que le permitan continuar en el mercado y desafiar los retos que le imponen las nuevas tendencias comerciales y la competencia.

En este contexto, el diagnóstico realizado a partir de diferentes matrices para evaluar tanto el entorno como los aspectos internos, permitió identificar procesos, en los cuales había más oportunidades de mejora y aprovechamiento, elementos que determinaron como las necesidades primordiales de la empresa debían estar orientadas a cuatro aspectos: Reducir los costos para la elaboración de productos sin renunciar a la calidad de los mismos, crear un programa de seguridad y salud laboral, implementar nuevos canales de distribución aprovechando las herramientas tecnológicas para la difusión y comercialización de productos y establecer las políticas para la selección y contratación del talento humano. No obstante, de acuerdo con una valoración mucho más específica, en la que se incluyó la capacidad económica de la empresa se optó por proponer una serie de acciones para lograr los últimos dos objetivos en referencia.

En este sentido, se hace especial énfasis en objetivos que son alcanzables y que de seguro redundaran en beneficio para la empresa en cuanto a crecimiento y rentabilidad, a la vez que sirven de referente para que a futuro se sigan definiendo gestiones de este tipo. A partir de este referente, se definen y desarrollan estrategias que se consideran viables y oportunas para que la Empresa Colmenuts fortalezca los procesos administrativos y se establezcan una serie de consideraciones relacionadas con el direccionamiento estratégico, específicamente desde la gestión del talento humano y del mercado, su caracterización y los lineamientos para su ejecución, desarrollados a partir de una serie de acciones que surgen de la recopilación de experiencias exitosas en el área, configurándose así una guía metodológica enfocada a que la gestión responda a los estándares de calidad y los criterios de satisfacción de los clientes.

Adicionalmente se presenta una propuesta de medición en el que se incluyen unos referentes para desarrollar las tareas de seguimiento y control, con miras a optimizar recursos y minimizar pérdidas. Y es que para la Empresa Colmenuts, el contar con una serie de acciones que respondan a las necesidades y características propias, da cuenta del auto reconocimiento y el compromiso que

tiene de fortalecer su quehacer como productora y comercializadora de productos nutricionales, siendo esta una estrategia administrativa que le genera credibilidad y le permite generar acciones correctivas de forma oportuna.

Ya como conclusión personal el desarrollo de este trabajo ha sido un desafío muy enriquecedor, hemos aprendido lo complejo de administrar empresas, y los obstáculos que se pueden llegar a presentar, pero al mismo tiempo, esos obstáculos combinados con conocimiento y experiencia, se pueden volver oportunidades, y es allí donde, encontramos lo gratificante que fue el desarrollo de este proyecto, porque podemos llegar a impactar un empresa, familias y sociedad.

Referencias

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, 28. p. 85 - 106. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Almuiñas, J. L. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de la calidad. *Gestao Uiversitaria Latina - GUAL*, 5(2), p.72 – 97
- Almuiñas, J. L., & Galarza, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en Universidades. *Revista cubana de Educación Superior*, 2.
- Bradley, F., & Calderon, H. (2006). *Marketing International*. España: Pearson
- Certo, S. (2005). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. Sao Paulo: Pearson Hall
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill. 349 p.
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 35. p. 154 – 181. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación. 404 p.
- Díaz Narváez, V., Calzadilla Núñez, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica. *Revista Ciencias de la Salud*, 14 (1). pp. 115-121. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>
- Durán, L. F., Guzmán, C.E. (2019). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Entre Frutas y Café en Bogotá*. Bogotá: Universidad de la Salle. 98 p.
- Felcman, I., Blutman, G. (2017). La planificación estratégica participativa. Conceptos de instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, (14). p. 415 – 447. Recuperado de: revistas.unla.edu.ar
- García, J., & Pulgar, N. (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de Ciencias sociales*, 16(4), p. 721 – 726
- Gómez, H. (2016). *Desarrollar destrezas para la competitividad en Colombia*. Recuperado en enero de 2019, de Ministerio de Educación de Colombia: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-183961.html>

- González, J., González, O., Manrique, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista Escuela de Administración de negocios*, p. 42-59.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall
- King, D., & Premo, C. M. (2011). A mission statement analysis comparing the United States and three other English speaking countries. *Academy of Strategy Management Journal* (10), p. 21-45
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill. 649 p.
- Mendoza, D.L., López, D.L. (2015). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. *Económicas CUC*, 36 (1). p. 81-94. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es>
- Mora, E., Vera, M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31 (134). p. 79-87. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Mora García, L. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá: Ecoe editores.
- Mora, H., Vera, M., Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31 (134). p. 79-87. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Morales, E. (2016). La investigación científica: metodologías, herramientas y entornos para su difusión. España: Universidad de Salamanca. <https://knowledgesociety.usal.es>
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. p.10.
- Pélaez, A. (2009). Análisis estratégico basado en el método FODA. Su empleo en la administración militar. *Revista del IMES - Instituto Militar de Estudios superiores*, p. 21
- Pérez Uribe, R. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Revista Científica de la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*, 9 (1). p. 55-65. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es>
- Rojas, O. M., López, S.L. (2015). *Planeación estratégica para la empresa Artemarmol Colombia S.A.S*. Bucaramanga: Universidad Industrial del Santander. 81 p.
- Sallenave, J. P. (2012). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma
- Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista EAN*, p. 34 – 45

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Universidad de los Andes. 420 p.

Valencia, G., Alonso, M. (2016). En reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3 (8). P. 335-344.

Anexos

Anexo 1. Formato de Entrevista

Objetivo: Recopilar la información necesaria para caracterizar la forma en que se realizan las actividades y procedimientos en la empresa Colmenuts

1. ¿Cuáles son los principales procesos que adelanta la empresa?
2. ¿Cuáles son los procesos de apoyo de la empresa?
3. ¿Cuál es el proceso de planeación estratégica que sigue la empresa?
4. ¿Esta planeación se realiza después de haber hecho un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del mercado y de la organización. ¿Cómo se lleva a cabo el análisis, quién lo hace, a quién reportan tal análisis, se almacenan los reportes?
5. ¿Define metas, indicadores, ejecución y revisión dentro de los planes estratégicos?
6. ¿Cuenta con algún formato donde se registran las metas y la estratégica de seguimiento y control?
7. ¿Cómo determina la factibilidad técnica y económica de los procesos?
8. ¿En base a qué establecen las metas operativas?
9. ¿Cada cuándo se revisan las metas?
10. ¿Cómo asignan los recursos para que se cumplan los planes?
11. ¿Cómo se da seguimiento al avance en los planes de acción?
12. ¿Cómo establece el control y seguimiento al uso de recursos naturales?
13. ¿Quiénes son sus proveedores?
14. ¿Quiénes con sus clientes?
15. ¿Cómo se analizan y se toman las decisiones en los diferentes niveles?
16. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa y que cargos tienen?
17. ¿Establece programas de formación para el talento humano de la empresa?
18. ¿Tiene manuales de procedimientos y de funciones por cada cargo?
19. ¿Cómo lleva a cabo el control de la seguridad y salud laboral?
20. ¿Cuántos años lleva como empresa y que cambios se han generado en todo este tiempo?

Anexo 2. Formato de Encuesta

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

FECHA DE APLICACIÓN ____/____/____

OBJETIVO
Conocer la percepción de los funcionarios sobre el clima laboral de la institución, para la identificación de acciones y herramientas en pro de optimizar su labor.

ADMINISTRATIVO: _____	SERVICIOS GENERALES Y/O APOYO: _____
-----------------------	---

ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN
Menos de 2 años ____ Entre 2 y 5 años ____ De 6 a 10 años ____ Más de 10 años ____
GENERO: Masculino _____ Femenino _____

INSTRUCCIONES
Conteste todas las preguntas, seleccionando la opción que más se acerque a su realidad laboral y su grado de satisfacción, con una X según corresponda: Totalmente de Acuerdo – De Acuerdo – En Desacuerdo – Totalmente en Desacuerdo Recuerde que la prueba es confidencial y anónima Agradecemos de su colaboración y honestidad en el desarrollo de la encuesta.

ESCALA DE CLIMA LABORAL				
ASPECTOS A EVALUAR	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. Cuento con las herramientas básicas para desempeñar de forma adecuada mi trabajo.				
2. Considero que los recursos con los que cuento en la organización para realizar mis actividades laborales se encuentran en óptimo estado.				
3. Considero que la infraestructura de la organización es la adecuada.				

ESCALA DE CLIMA LABORAL				
ASPECTOS A EVALUAR	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
4. Pienso que el horario de trabajo es el necesario para culminar mis actividades asignadas.				
5. La iluminación que tiene mi lugar de trabajo es adecuada.				
6. Durante mi jornada laboral hay espacios para realizar pausas activas.				
7. Aperto con propuestas que contribuyen al mejoramiento de la organización.			█	
8. Me veo laborando en esta entidad a largo plazo.				
9. Me apropio de los objetivos de la institución.				
10. Me intereso por lo que sucede en la institución y su futuro.				
11. El trabajo que realizo cumple con las expectativas inicialmente planteadas.				
12. Considero que mi trabajo contribuye a la construcción de la misión de la organización.				
13. Respeto los lineamientos y normas institucionales.				
14. Me encuentro satisfecho con el ambiente laboral.				
15. Sería solidario si llegase a presentar una situación de crisis en la organización.				
16. Considero que tengo una buena comunicación con mis compañeros de trabajo.				
17. La relación que tengo con mis compañeros es respetuosa y cordial.				
18. Existe un adecuado trabajo en equipo con mis compañeros.				
19. Considero que las relaciones interpersonales que tengo con mis compañeros de trabajo pueden perjudicar o mejorar el ambiente laboral.				

□

ESCALA DE CLIMA LABORAL				
ASPECTOS A EVALUAR	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
20. Ante situaciones de conflicto se mantiene el diálogo de forma que permita solucionar problemas.				
21. Percibo que hay adecuadas estrategias para la solución de conflictos en mi organización.				
22. Mantengo una postura adecuada en el diálogo				
23. Controlo mis emociones cuando soy agredido.				
24. Me muestro respetuoso con el punto de vista de los demás colaboradores.				
25. El trabajo que realizo me permite aprender.				
26. Me siento satisfecho/a con el trabajo que realizo				
27. El trabajo que realizo me permite adquirir nuevos conocimientos en el área en la que me desempeño.				
28. El trabajo que realizo me permite realizarme como persona.				
29. Puedo ver claramente el aporte que brindo a otros, a través de mi trabajo.				
30. Las capacitaciones que ofrece la institución brindan las herramientas necesarias para el desarrollo de mis funciones.				

□

¡Agradecemos de su colaboración!