



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ORGÁNICO "EL COLMENAR", DE LA PARROQUIA SAN ANTONIO DE LAS ARADAS, PROVINCIA LOJA".

TESIS PREVIA A OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERAS COMERCIALES

AUTORAS:

Gladys Yolanda Villavicencio Guevara
Bélgica Giona Torres

DIRECTOR

Ing. Edison Espinosa Bailón.

LOJA - ECUADOR
2011

CERTIFICACIÓN

Ing. Edison Espinosa Bailón, Docente de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Carrera de Administración de Empresas y Director de Tesis.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación, titulado: Análisis y propuestas de políticas y estrategias para el mejoramiento de los procesos administrativos, financieros de producción y comercialización de la empresa productora de café orgánico “EL COLMENAR”, de la parroquia San Antonio de las Aradas, provincia Loja”. Presentado por Gladys Yolanda Villavicencio Guevara y Bélgica Gaona Torres, previo la obtención del título de Ingenieras Comerciales; ha sido dirigida, supervisada y revisada en todas sus partes; por lo que autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, Octubre del 2011

Ing. Edison Espinosa Bailón
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Los contenidos, criterios, conceptos, análisis realizados, conclusiones y recomendaciones emitidas en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Gladys Villavicencio Guevara.

Bélgica Gaona Torres.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a las autoridades, funcionarios de la Universidad Nacional de Loja, en particular a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas, quienes con sus enseñanzas fortalecieron nuestra formación profesional.

Especialmente al Ing. Edison Espinosa Bailón, Director de Tesis, por su valiosa orientación en el desarrollo de la investigación.

Y de igual manera para los que conforman la Empresa “El Colmenar” de la parroquia San Antonio de las Aradas, Provincia de Loja, que con su ayuda nos supieron dar la información apropiada para la realización de la presente Tesis.

Las Autoras

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía en mi vida a mi padre que del cielo me bendiga en cada día de mi vida, a mi querida madrecita que me regaló la vida, de manera especial dedico la ejecución de esta investigación a mis hijos Adanmary Aldhayr, y María Mercedes que son la razón de mi vida y que me han impulsado a seguir adelante y a mi querido esposo Carlos E. Cuenca quien con su amor y apoyo incondicional logra que pueda cumplir con mis anhelos.

Gladys Villavicencio Guevara.

Con especial atención y con mucho amor dedico este trabajo de investigación primeramente a Dios por permitirme la vida; a mis hijas Susana, Dunia y Leticia; a mis pequeños nietos; a mi madre y a mi padre, quienes me han dado el impulso, su apoyo moral e incondicional. Sin su ayuda me hubiese sido imposible lograr mis aspiraciones y cumplir con éxito mi carrera profesional.

Bélgica Gaona Torres.

TÍTULO

a. TÍTULO

“ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ORGÁNICO “EL COLMENAR” DE LA PARROQUIA SAN ANTONIO DE LAS ARADAS, PROVINCIA LOJA”.

RESUMEN

b. RESUMEN

ESPAÑOL

El presente proyecto de investigación se desarrolló en la empresa “El colmenar” productora de café ecológico tostado y molido, ubicada en la parroquia San Antonio de las Aradas, cantón Quilanga, provincia Loja, teniendo como objetivo principal determinar Políticas y Estrategias para el mejoramiento de los procesos Administrativo, Financiero de Producción y Comercialización de la antes mencionada empresa.

A continuación presentamos de manera corta el contenido de la presente investigación: Introducción que hace referencia a la problemática, a la falta de espíritu empresarial y al empoderamiento que la administración debe mantener para que una empresa pueda desarrollarse y ser competitiva en el actual mundo de la globalización; continúa la revisión de literatura donde constan los referentes teóricos de los diferentes temas mencionados, así como los materiales y métodos utilizados en el desarrollo de la presente tesis; en los resultados describimos los antecedentes, la misión y visión actual de la empresa, la evaluación de los factores externos que nos permitieron determinar las oportunidades y amenazas para el desarrollo de la matriz EFE donde la calificación del impacto está dada en una escala de 1 a 4 y la sumatoria del total ponderado de los factores es 2.82 lo cual nos indica que la empresa debe con

urgencia implantar estrategias de mejoramiento en cada uno los procesos; la entrevista al gerente se realizó a través de una serie de preguntas que se formularon directamente a través de un diálogo directo entre las autoras y el señor gerente; la encuesta aplicada a los socios consta de 6 preguntas dirigidas principalmente a determinar si los entes que forman la empresa conocen los objetivos, la misión y la visión, factores fundamentales en la vida empresarial; de igual manera la encuesta a los clientes consta de 6 preguntas encaminadas a conocer la opinión sobre el producto que ofrece la empresa el colmenar. Continúa el análisis de los factores internos donde se establecen las debilidades y fortalezas, factores importantes para formular la matriz EFI, el total ponderado corresponde a 2.77 notándose claramente que las fortalezas alcanzan el 1.58 del total ponderado y las debilidades el 1.19, con lo cual podemos decir que la empresa tiene que maximizar las oportunidades a través de estrategias de marketing para posesionarse rápidamente y con facilidad en el mercado.

En la discusión se encuentra las propuestas de estrategias y políticas enfocadas a mejorar los procesos; Administrativo, Financiero de Producción y Comercialización, diseñamos un plan estratégico con tres objetivos; donde constan las estrategias, metas, tácticas, políticas, presupuestos y responsables para cada uno, que se resumen en la matriz de objetivos estratégicos. El presupuesto general del plan estratégico alcanza un total de 15282.06 dólares, por otra parte proponemos una nueva misión y visión elaborada técnicamente para que la empresa la adopte, y la socialice a todos quienes forman parte de la

mismas, para orientar a los socios, empleados y dirigentes hacia un objetivo, hacia un propósito, hacia una meta claramente definida.

Finalmente tomamos en consideración las conclusiones y recomendaciones a las que llegamos, la bibliografía y los anexos.

SUMMARY

INGLÉS

This research project was developed in the company "The Hive" producer of organic coffee roasted and ground, located in the parish of San Antonio Aradas Region Quilanga, Loja province, with the main objective to identify policies and strategies for improving the administrative, financial, Production and Marketing of the aforementioned company.

Here are short so the content of this research: Introduction referred to the problem, lack of entrepreneurship and empowerment that management must maintain for a company to develop and be competitive in today's world globalization continues the literature review in which are the theoretical references of the different issues mentioned, as well as materials and methods used in developing this thesis, the results describe the history, current mission and vision of the company, assessment of external factors that allowed us to identify opportunities and threats for the development of EFE matrix where the impact is given rating on a scale of 1 to 4 and the total weighted sum of the factors is 2.82 which indicates that the company must urgently implement strategies for improvement in each of the processes, the manager interview was conducted through a series of questions raised directly through a direct dialogue between the authors and Mr. Manager, the survey of partners has 6 questions aimed primarily at determining whether the business entities that are aware of the goals, mission and vision, key factors in business life, just as the customer survey consists of 6 questions aimed at

knowing the review of the product offering the company the apiary. Continue analysis of internal factors which establish the strengths and weaknesses, important factors to formulate the IFE Matrix, the weighted total corresponds to 2.77 being noted that the strengths clearly reach the total weighted 1.58 and weaknesses on 1.19, with which we can that the company needs to maximize opportunities through marketing strategies to quickly and easily take possession on the market.

In the discussion is the proposed strategies and policies aimed at improving processes, Administrative, Financial and Marketing Production, design a strategic plan with three objectives, which comprise the strategies, goals, tactics, policies, budgets and responsible for each , summarized in the matrix of strategic objectives. The strategic plan's overall budget totals 15282.06 dollars, on the other hand we propose a new technically developed mission and vision for the company to adopt it, and socialize all who are part of the same, to provide guidance to partners, employees and leaders toward a goal, towards a goal, towards a clearly defined goal.

Finally we consider the conclusions and recommendations that we, the bibliography and appendices.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

Ecuador es un país muy pequeño en territorio, pero muy importante por su, agricultura, belleza ecológica, y como no decirlo en su gran capacidad productiva de diversos cultivos como; el banano, cacao, arroz, café entre otros.

En la ciudad y provincia de Loja existen diversas empresas dedicadas a la producción y comercialización de café tostado y molido, ya que tiene casi todos los pisos climáticos desde el trópico seco hasta el clima de páramo, la mayoría de cantones de la provincia de Loja tienen las condiciones óptimas para la producción del mejor café del Ecuador y quizá del mundo.

Actualmente las empresas se encuentran inmersas en la transformación globalizadora de las economías, tomando como eje principal la comercialización y competitividad, que son la base fundamental del desarrollo empresarial. Por esta razón todas aquellas empresas cuya meta esté dirigida a desarrollar su gestión empresarial y obtener utilidades deben implantar nuevas políticas y estrategias, como técnicas primordiales para enfrentar estos cambios, ya que el desarrollo de ello es de gran importancia porque permite realizar un análisis externo, un diagnóstico interno de las empresas con lo cual lograrán una mayor productividad, bajos costos, gran rentabilidad, mejor utilización de tiempos y recursos; mejorando así los ámbitos de la empresa como son: Producción. Comercialización, Administrativo y Financiero.

Con la presente investigación pretendemos integrar a las pequeñas empresas rurales y especialmente a la empresa El Colmenar, hacia la búsqueda del espíritu emprendedor que tienen las grandes empresas lo que les permite ser altamente competitivas; mediante el uso de tecnologías, de políticas y estrategias que minimicen las debilidades y las amenazas y maximicen las oportunidades y las fortalezas. Esto debido a que la administración de las empresas no debe estar orientada a lograr altos rendimientos de un producto en particular, sino más bien a la optimización del sistema como un todo.

La empresa El Colmenar ha recorrido un interesante camino hasta el momento especialmente desde el año 2007 al ser designada como la empresa que produce el mejor café tostado y molido a nivel nacional; sin embargo consideramos que debe apoyarse en una serie de políticas y estrategias de mejoramiento de sus sistemas tanto administrativos como de producción y comercialización, con el fin de fortalecer cada uno de sus ámbitos y apuntalar el horizonte hacia un futuro donde la empresa pueda consolidar todos sus objetivos planteados y convertirse en líder de la producción de café ecológico.

Por ello hemos creído conveniente desarrollar el tema de investigación para la presente Tesis “ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS, DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ORGÁNICO “EL COLMENAR” DE LA PARROQUIA SAN ANTONIO DE LAS ARADAS, PROVINCIA LOJA”. Consecuentemente con

ello lograremos que la empresa sea más competitiva, eficiente, eficaz, sostenible y sustentable y que sus resultados vayan en beneficio y satisfacción del cliente así como también lograr un desarrollo local, regional, nacional e internacional.

REVISIÓN
DE
LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1 ESTRATEGIAS

Concepto

“Es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”.¹

1.1.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS

Hay 14 alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones estratégicas se definen e ilustran de la siguiente manera.

Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como sigue a continuación:

INTENSIVAS: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

INTEGRATIVAS: Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.

DIVERSIFICADAS: Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado diversificación horizontal.

OTRAS: Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

¹www.wikipedia.com

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO DEFINIDAS E ILUSTRADAS

CUADRO Nº 1

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO(Algunos hipotéticos)
INTEGRATIVAS: Integración hacia adelante.	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.	General motors compra sus distribuidores de autos; Walt –Mart adquiere una flota de camiones.
Integración hacia atrás.	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.	Mac Donald's compra un rancho de ganado; HolidayInn. Adquiere una fábrica de muebles.
Integración horizontal.	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.	Compra de la Getty por la Texaco; compra de bancos pequeños por parte de bancos grandes
INTENSIVAS: Penetración en el mercado.	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	El lanzamiento de Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: ¿Dónde está la carne?
Desarrollo de mercado.	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.	El propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano.
Desarrollo de producto.	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.	Apple Computer Company introduce en macintosh
DIVERSIFICADAS: Diversificación concéntrica.	Añadir nuevos productos pero relacionados.	El banco Waschovia compra una compañía de seguros.
Diversificación de conglomerados.	Añadir nuevos productos no relacionados.	Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos.
Diversificación horizontal.	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.	Sheraton Inns. Comienza a vender gasolina.
OTRAS: Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.	Empresas que trabajan juntas en el proyecto del oleoducto de Alaska.
Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.	Braniff Airlines anuncia el 24 de octubre de 1984 que elimina su servicio a diez ciudades importantes de los Estados Unidos.
Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización.	HolidayInn vende Delta steamshiplines por \$96.000.000
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.	Liquidación de DeLorean Motor Company en 1984.
Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.	K-Mart compra PaylessdrugStores en 1985 y Waldenbooks en 1984.

FUENTE: WIPEDIA.ORG

ELABORADO: LAS AUTORAS

1.1.1.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Concepto.- “Es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada”²

Hoy en día las empresas se rigen y dirigen basadas en diversas estrategias de negocio, una planeación estratégica es el proceso que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercado (suponiendo una integración coherente entre empresa y mercado).

Hay muchos y muy diversos modelos de estrategias para llevar al éxito de una empresa, sin embargo hay una estrategia que es el principio básico de cualquier estrategia, el FODA o DOFA; para llevarla a cabo, se hace un análisis externo que nos lleve a potenciar oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, y un análisis interno que nos lleve a identificar las fortalezas y contrarrestar las debilidades, con lo cual se podrá formular la postura estratégica de la empresa.

1.1.1.1.1 Tipos de estrategias de una empresa

Las estrategias de una empresa básicamente se clasifican en estrategias generales y estrategias específicas:

²www.virtual.unal.edu.com

1.1.1.1.2 Estrategias generales

Las estrategias generales son estrategias que consideran a la empresa como un todo, es decir, sirven para alcanzar los objetivos generales.

Algunos ejemplos de estrategias generales: diversificar los productos, diversificar los mercados, competir en base a los costos, competir en base a la diferenciación, enfocarse en un segmento de mercado específico y fusionarse con otra empresa.

1.1.1.1.3 Estrategias específicas

Las estrategias específicas son estrategias que sirven de ayuda para poder llevar a cabo las estrategias generales; las estrategias específicas más conocidas y utilizadas son las estrategias de marketing: aumentar el número de vendedores, aumentar el número de puntos de ventas, disminuir los precios, elevar el gasto en publicidad, agregar nuevas promociones de ventas y establecer nuevos sistemas de información.

1.1.1.2 Importancia de la estrategia empresarial

“Al hablar de una estrategia empresarial podríamos decir que consiste en un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) reflejan cual será la estrategia a seguir durante un mediano y largo plazo. Generalmente, un plan estratégico se establece con una vigencia de entre 1 y 5 años. Así como también es posible conceptualizarlo como “la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia,

memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares³.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.

Algunas de las características que pueden mencionarse en referencia a un plan estratégico es: cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía y/o organización. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a

³ www.comunicarefectivamente.com

coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia empleada.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

1.1.1.3 EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

“Implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos planteados.

La ejecución de estrategias es sinónimo de cambio. La formulación exitosa de estrategias no es en forma alguna garantía de ejecución acertada de las mismas, estas requieren apoyo, disciplina, motivación y trabajo arduo por parte de empleados y gerentes. La diferencia entre la planeación y la GE radica en la ejecución de estrategias. El marco integrador de ejecución de estrategias incorpora cambios empresariales de área funcional las variaciones claves de esta área incluyen la estructura organizativa con la estrategia, la vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias, la creación de un ambiente

organizativo conducente al cambio, la efectiva elección de los mercados metas entre otros”⁴.

Las técnicas y conceptos contenidos en las áreas mencionadas cubren todos los departamentos de la organización, valiéndose de herramientas que pueden facilitar el proceso de estrategias y forman la base para:

1. El Programa de Acción: Muestra que debe hacerse, quién debe hacerlo, y como han de coordinarse las decisiones y los actos para alcanzar los objetivos y estrategias de la compañía.

2. La Estructura Organizacional: Dicha estructura divide el trabajo de una compañía en tareas bien definidas, asigna cada una de estas a ciertas personas o departamentos y permite una mayor eficiencia dentro de la organización.

Dentro de la misma estructura organizacional encontramos:

a. Metas: Las metas son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos; confrontan el mecanismo primordial para la evaluación de gerentes, constituyen un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades administrativas divisionales y de departamentos. Es necesario tener en cuenta que las metas deben ser coherentes a través de los niveles jerárquicos, formando una red de metas de apoyo.

⁴www.virtual.unal.edu.com

b. Políticas: Las políticas fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Estas políticas sirven como mecanismo para la ejecución de las estrategias y el logro de metas.

Políticas empresariales: Tiene aplicación en toda la organización.

Políticas divisionales: Tienen aplicación en una división específica.

Políticas departamentales: Tienen aplicación en un departamento dado.

c. Asignación de Recursos: Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas. Todas las empresas disponen por lo menos de cuatro tipos de recursos que pueden utilizar para el logro de las metas deseadas:

1. Recursos financieros.
2. Recursos físicos.
3. Recursos humanos.
4. Recursos tecnológicos.

1.2 POLÍTICAS

“La política es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos”⁵.

⁵HarolKoontz, Administración una Perspectiva Global, Sexta Edición pág. 11,

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (tal vez por conveniencia más que como política) la práctica de ascensos internos; la práctica puede interpretarse entonces como política y los subordinados la seguirán cuidadosamente. De hecho, uno de los problemas de los gerentes es cerciorarse de que los subordinados no interpreten como política menor las decisiones administrativas que no estén destinadas a servir de patrones. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados. Por ejemplo, una compañía de ferrocarriles tiene la política de adquirir terrenos industriales para reemplazar todos los terrenos vendidos a lo largo de su derecho de paso. Esta política le permite al gerente del departamento de terrenos desarrollar planes de adquisición sin una referencia continua a la alta dirección, mientras que al mismo tiempo proporciona un estándar de control.

1.2.1 Políticas de una empresa

Las políticas de la organización son líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Estas líneas generales de actuación, acotan y canalizan las estrategias y suelen tener una vigencia superior a las estrategias.

Algunos ejemplos de políticas de empresa tienen que ver con la autofinanciación, la reinversión de beneficios, la promoción interna de personal o el acudir a personal de fuera, etc. Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión, maneras de hacer las cosas, también todas tienen políticas. Sin embargo, rara vez estas políticas están claramente definidas; generalmente no son comunicadas, ni entendidas por, los integrantes de la empresa; con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa; no siempre se desprenden de ellas objetivos claros y en la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional.

1.2.2 Entorno político legal de una empresa

La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de los sectores, regulación procedente de instituciones supranacionales (caso de la Unión Europea), medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas

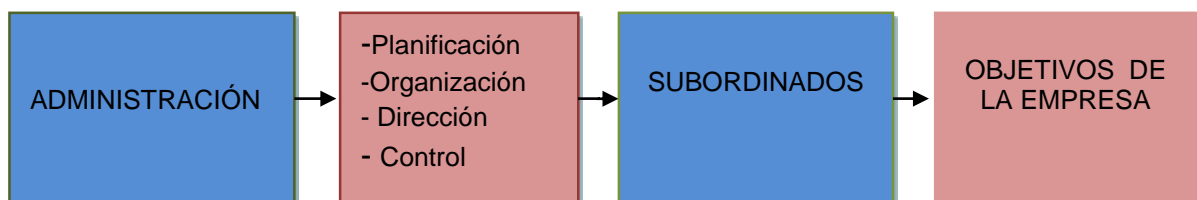
con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial. La regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos).

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad⁶”.

A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Gráfico N° 1

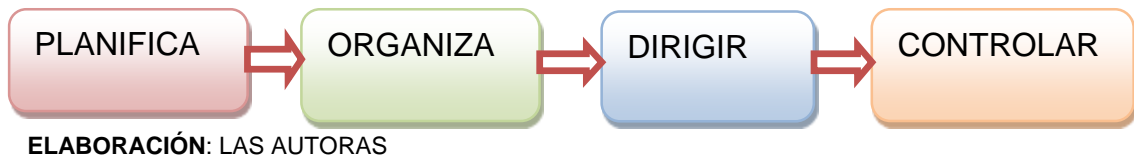


ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

⁶Introducción a la Teoría general de la Administración Pág.225 a 2231

Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

Gráfico N° 2



El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

Gráfico N° 3



Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto.

El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4

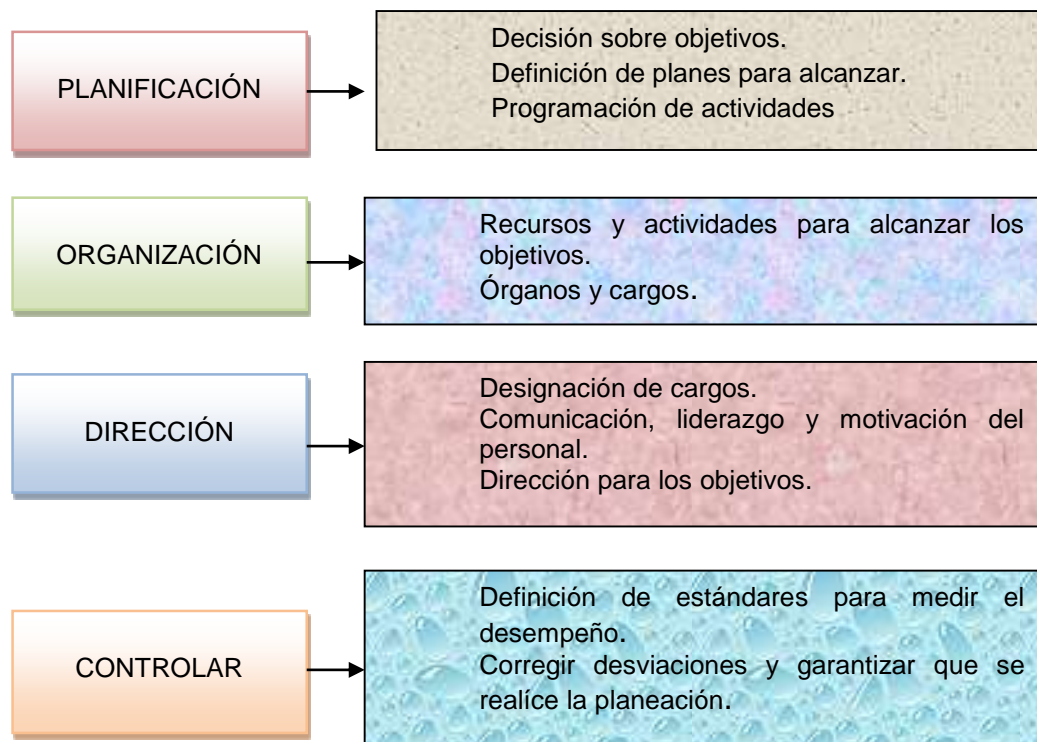


FUENTE: TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

“Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo **funciones administrativas**, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo⁷”.

7 Introducción a la Teoría general de la Administración Pág.225 a 2231

Gráfico N° 5



FUENTE: TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

1.3.1 Planeación

Planeación es un proceso que señala anticipadamente las acciones o actividades que se espera realizar en el futuro. A través del proceso de planeación se deben responder las interrogantes: ¿qué?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿para qué?, ¿dónde?, ¿cómo.

1.3.1.1 Importancia de la planeación

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

1.3.1.2 Objetivos

“Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control⁸. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes. Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

1.3.1.3 Elementos de la planeación

Los propósitos. Finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

La investigación.- consiste en la determinación de todos los factores y medios que influyen en el logro de los propósitos.

Los objetivos.- Son los fines establecidos para alcanzar cuantitativamente y determinar en un tiempo específico.

Las estrategias.- son las alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

⁸Introducción a la Teoría general de la Administración Pág.225 a 2231

Políticas.- Son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

Programas.- Son esquemas a realizarse para lograr los objetivos y el tiempo requerido para efectuar las partes involucradas en la consecución.

Presupuesto.- Son los planes de un grupo social expresado en términos económicos, junto con la aprobación de dicho plan.

Procedimientos.- Establecen el orden cronológico y la secuencia de las actividades que se deben seguir en la realización de un trabajo respectivo.

1.3.2 Organización

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y la agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro de un grupo social.

1.3.2.1 Elementos de la organización

División del trabajo.- para dividir el trabajo se debe seguir una serie de secuencias que abarcan las siguientes etapas:

La jerarquización que dispone de las funciones del grupo social en orden de rango.

La departamentalización que divide y agrupa todas las funciones y actividades en unidades específicas.

La coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social con el fin de logra la oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

1.3.3 Dirección

La dirección es el proceso administrativo que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

1.3.3.1 Elementos de la dirección.

Toma de decisiones.- Al tomar las decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

Integración.- al igual que la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración personal, u obtención de candidatos que aspiran a un puesto determinado, para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

Motivación.- es la labor más importante de la dirección y la más compleja, ya que a través de ella se logra el trabajo, de acuerdo a las normas de conducta esperados.

Comunicación.- es de vital importancia, ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores sino en el buen uso que a la información se le da.

Supervisión.- Consiste en supervisar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

1.3.4 Control

“Es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes⁹”.

1.3.4.1 Elementos del control

Establecimiento de estándares.- Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base a lo cual se efectuara el control.

Medición de resultados.- La acción de medir la ejecución y los resultados.

Corrección.- La utilidad concreta y tangible del control está en la correctiva para integrar las desviaciones en relación a los estándares.

Retroalimentación.- el establecimiento de correctivas da lugar a la retroalimentación, es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

⁹www.monografias.com, Harold Koontz, Administración una Perspectiva, Introducción a la Teoría General de la Administración.

1.4 PROCESO FINANCIERO

El sistema financiero es un mercado regulador que facilita la movilidad de flujos entre las empresas. Se puede definir como el proceso de obtener y agregar fondos para el adecuado funcionamiento de los diversos subsistemas que integran una organización para poder alcanzar objetivos organizacionales. Se ocupa de los estudios de adquisiciones de dinero, rentabilidad, inversiones, liquidez, reinversiones, de estar al día de las fluctuaciones en el mercado, de conocer las tendencias económicas y sus implicaciones, de mantenerse al tanto de la legislación fiscal; es una función básica de planeación, pronóstico, cálculo y de aprovisionamiento de dinero. Se ocupa de procurar y mantener el equilibrio económico de la empresa.

1.4.1 Finanzas

Se define como el arte, la ciencia de administrar dinero, casi todos los individuos y organizaciones gana u obtienen dinero y gastan o invierten dinero.

Es el uso óptimo de recursos, en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran los fondos como del empleo que de ellos se hacen. Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, como empresas y gobiernos.

Puede definírselas como el arte y ciencia de la administración del dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan o perciben dinero, y lo gastan o lo invierten. Así pues, las finanzas se ocupan de los procesos,

instituciones, mercados e instrumentos mediante los cuales se rige la circulación del dinero entre las personas, las empresas y los gobiernos.

1.4.2 Objetivo

El objetivo del administrador financiero debe ser alcanzar los propósitos de los dueños o de los accionistas de la empresa, al formular los objetivos e intereses de los accionistas la administración financiera debe procurar en forma permanente la maximización de las utilidades.

1.4.3 Importancia

Considerando que es indispensable y trascendental en toda ciencia destacar su importancia, tanto en teoría como en el desenvolvimiento práctico, por ello es conveniente que quienes se dedican a la administración financiera se sirvan cada día más de la teoría que tiene relación con esta área, porque le permite conocer y aplicar principios, métodos, técnicas y procedimientos apropiados en una entidad o empresa, con claros y provechosos propósitos, como son los de evaluar, dirigir, ejecutar, registrar y controlar la gestión financiera con el fin de lograr los objetivos planteados por una institución o empresa aspirando que los resultados sean eficientes y efectivos.

1.4.4 Clases de finanzas en las empresas

Finanzas de empresa. Se ocupa del dinero, se dedica a la administración de fondos y a su administración.

1.4.5 Objetivos de la administración financiera

- La maximización del valor actual neto de la empresa
- La financiación para la actividad comercial y respaldar sus operaciones, las inversiones de capital y crecimiento
- Analizar información financiera.
- Informar sobre el rendimiento de la inversión o del capital empleado

1.4.6 Importancia de la administración de finanzas

La nomina, compra de materia prima, equipar una fábrica de maquinaria y la publicidad entre otros. Las finanzas hacen posible afrontar necesidades y su administración es de vital importancia para toda la empresa. El Gerente financiera se enfrenta a dos problemas básicos: cuanto debería invertir la empresa y en que activos debe hacerlo y como deberían conseguirse los fondos para tales inversiones.

1.4.8 Planeación Financiera

“Esta permite realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros¹⁰”.

¹⁰ www.zonaeconómica.com

La planeación financiera de una empresa se nutre del análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y se analizan los efectos de las diversas alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va; si las cosas resultan desfavorables, debe tener la empresa un plan de apoyo de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

El proceso de planeación financiera debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. Existen distintas formas o métodos para realizar el proceso.

1.4.8.1 Método de regresión

“Este método calcula las relaciones promedio a lo largo de un periodo de tiempo, por tanto no depende, en gran medida, de los datos actuales de un punto particular en el tiempo, y es generalmente más exacto si se proyecta una tasa de crecimiento considerable o si el periodo de pronóstico abarca varios años¹¹”.

1.4.8.2 Método de porcentaje de ventas

La utilización de este método consiste en expresar las diversas partidas del balance general y del estado de resultados como porcentajes de las ventas

¹¹ www.zonaeconómica.com

anuales de la empresa. La parte medular de todo presupuesto de venta es obviamente el pronóstico de las mismas. Existen numerosos métodos para realizar dicho pronóstico, algunos son intuitivos, otros mecánicos y otros estadísticos. Otro método de análisis dentro de la planeación financiera es la elaboración de estados proforma.

1.4.8.3 Estados financieros proforma

Estado de resultados proforma: resume de modo proyectado los ingresos y gastos de una entidad. Presenta la información relativa a los resultados netos (utilidad o pérdida), abarcando un periodo económico. Una forma bien sencilla para desarrollar dicho estado consiste en pronosticar las ventas, es decir, los valores del costo de ventas, gastos de operación y gastos por intereses, que corresponden a un determinado porcentaje de ventas proyectadas.

Balance general proforma: es un balance de carácter conjetural que se practica para estimar la situación y los resultados probables de una empresa, con arreglo a las operaciones o planes en curso de realización. Para calcular el Balance General Proforma se tiene en cuenta el cálculo de determinados niveles deseados de algunas partidas del Balance y la estimación de otras, utilizando el financiamiento como cifra de compensación.

1.4.8.4 MANEJO DE COSTOS, GASTOS E INGRESOS

1.4.8.4.1 COSTOS

“Los costos representan una porción del precio de adquisición de artículos, propiedades o servicios, que ha sido diferida o que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos. El costo se puede definir como "el sacrificio económico que hace una organización para obtener objetivos futuros¹²".

Costo también se puede definir como la "cantidad desembolsada para comprar o producir un bien". Otra definición de costo es la erogación o desembolso para producir un bien o la prestación de un servicio, teniendo como elementos: Materia prima, mano de obra y gastos indirectos.

1.4.8.4.2 GASTOS

De igual forma se puede definir gastos como las erogaciones que se han aplicado contra el ingreso de un período determinado.

En el lenguaje común los términos costo y gasto se utilizan a menudo como conceptos equivalentes. Expresiones tales como ¿cuánto te costó la entrada al cine? o ¿cuánto gastaste en el supermercado?, son de uso común en el lenguaje cotidiano. En el mundo de los negocios, sin embargo, aunque ambos términos comparten una raíz común, apuntan a conceptos distintos. De hecho, en

¹² www.monografias.com

el desarrollo de sus actividades cotidianas las empresas incurren tanto en costos como en gastos. Las empresas comerciales, es decir, aquéllas que compran los productos que después venden, como las empresas que prestan servicios o las que producen artículos tienen gastos financieros y gastos de operación (gastos de ventas y gastos de administración).

1.4.8.4.3 INGRESOS

”En economía el concepto **ingreso** puede hacer referencia a las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios y por otra puede hacer referencia al conjunto de rentas recibidas por los ciudadanos¹³”.

La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes al exterior. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivos en las fechas estipuladas.

Se produce un ingreso cuando aumenta el patrimonio empresarial y este incremento no se debe a nuevas aportaciones de los socios. Las aportaciones de los propietarios en ningún caso suponen un ingreso, aunque sí un incremento patrimonial. Los socios las realizan con la finalidad de cubrir pérdidas de ejercicios anteriores o de engrosar los recursos con los que cuenta la empresa con el objeto de financiar nuevas inversiones o expansionarse.

¹³www.wikipedia.org

1.4.8.5 ENDEUDAMIENTO

“El endeudamiento es la capacidad de prevenir y tener la disposición necesaria para llevar a cabo futuras rentas, dependiendo de la solidez económica y de la estabilidad laboral. Este fenómeno es causado por los cambios en variables económicas, que sirven para anticipar rentas para el futuro. La tasa de morosidad se ha duplicado en España a partir de los años noventa; sin embargo, a pesar de que los niveles de endeudamiento crecen, los españoles han demostrado hacer frente a sus obligaciones económicas¹⁴”.

Las principales variables económicas que intervienen en el endeudamiento son tres siguientes:

- Ambiente de confianza para llevar a cabo operaciones.
- Eficacia del sistema financiero.
- Nivel de los tipos de interés.

1.4.8.5.1 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO:

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

¹⁴<http://www.monetos.es>

1.4.8.5.1.1 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE): Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

1.4.8.5.1.2 RAZÓN PASIVO-CAPITAL (RPC): Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$RPC = \text{Pasivo a largo plazo} / \text{Capital contable}$$

1.4.8.5.1.3 RAZÓN PASIVO A CAPITALIZACIÓN TOTAL (RPCT): Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$RPCT = \text{Deuda a largo plazo} / \text{Capitalización total.}$$

1.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN

1.5.1 Área de producción

“El área de producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal la transformación de insumos o recursos (energía, materia

prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios)¹⁵.

1.5.1.1 Operaciones.- Actividades cuyos procesos combinan, separan, reforman y transforman insumos o recursos en productos (bienes o servicios).

1.5.1.2 Producción.- Acto de producir los productos, o la suma de todos los productos (bienes o servicios) producidos en una empresa.

1.5.1.3 Productividad.- Cociente resultante de dividir la producción (resultados obtenidos) entre los recursos (insumos utilizados). Mientras mayor sea la producción y menores los recursos (o costos) utilizados en ella, mayor será la productividad.

1.5.1.4 Programa de compras (política de compras)

Programación de las compras que le vamos a hacer a nuestros proveedores para un periodo de tiempo determinado, de los insumos o productos que vamos a necesitar para la producción o comercialización de nuestros productos (bienes o servicios).

1.5.1.5 Recursos

Elementos que serán utilizados en la producción de bienes o servicios, o que serán transformados en éstos. Los recursos pueden ser:

¹⁵www.crecenegocios.com

Financieros: dinero en efectivo, cuasi dinero.

Información: necesidades, cambios en las actitudes del consumidor, tendencias del mercado.

Materiales: insumos, materias primas, materiales indirectos, insumos.

Servicios: energía, agua.

Humanos: operarios, ejecutivos, directores.

1.5.2 Capacidad de producción (Capacidad instalada)

Capacidad de producción teórica, muestra la máxima tasa de producción que puede obtenerse de un proceso, se mide en unidades de salida por unidad de tiempo, por ejemplo: una planta de artículos eléctricos puede producir un número de computadoras por año, una compañía de tarjetas de crédito puede procesar una cantidad de facturas por hora, un centro quirúrgico puede atender a un número determinado de intervenciones por año, una panadería puede producir una cantidad de panes por día¹⁶.

1.5.3 Capacidad ociosa

Capacidad de producción que no está siendo utilizada, por ejemplo, una empresa puede tener una capacidad de producir 1,000.000 computadoras al año (capacidad de producción), pero sólo produce 900 000 (capacidad utilizada), entonces su capacidad ociosa será de 100 000 computadoras.

¹⁶www.crecenegocios.com

1.5.4 Capacidad utilizada (Volumen de producción)

Es la capacidad práctica, muestra la tasa real de producción durante una unidad de tiempo.

A diferencia de la capacidad de producción, la capacidad utilizada es la que realmente se utiliza o se ha utilizado, por ejemplo, una empresa puede tener una capacidad de producir 1000 000 computadoras al año (capacidad de producción), pero sólo produce (o produjo) 900 000 (volumen de producción).

1.5.5 Disposición de planta (Layout)

Diagrama de flujo de un proceso productivo, por ejemplo, diagrama donde se señala dónde ingresan los insumos, donde son almacenados, donde son procesados, y donde se almacena el producto final.

En una empresa de servicios, por ejemplo, en una empresa de transporte, diagrama en donde se señala de donde sale el vehículo, donde recoge los clientes, y donde termina su recorrido.

1.5.6 Tamaño de planta

Está referido al tamaño requerido por las instalaciones para satisfacer un determinado nivel de producción o capacidad. El tamaño de planta se verá

afectado por el tipo de producto o servicio a generar, los procesos y tecnologías elegidas para su producción, los planes de producción, etc.

1.5.7 Tiempo asignado

Tiempos ociosos, paradas por mantenimiento preventivo o cualquier parada requerida para la administración de de la producción.

No se considera como tiempo asignado los tiempos requeridos para mantenimiento correctivo ni paradas menores por ajuste de herramientas o cambios de dispositivos.

1.5.8 TECNOLOGÍA UTILIZADA

“Es un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas ramas industriales¹⁷”.

Es una actividad socialmente organizada, planificada que persigue objetivos conscientemente elegidos y de características esencialmente prácticas.

Es el conjuntos organizado de conocimientos aplicados para alcanzar un objetivo específico, generalmente el de producir y distribuir un bien o servicio.

¹⁷www.monografias.com

Sea como sea tu negocio, necesitarás unas herramientas tecnológicas para dirigirlo y gestionarlo. Tu responsabilidad más importante es saber cómo están las cosas, y eso supone manejar información y compartirla con otros.

1.5.9 Impacto de la tecnología

La influencia de la tecnología sobre la organización y sus participantes es muy grande, pero en resumen podríamos decir:

La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina (y no influencia simplemente) la estructura de la organización y su comportamiento. A pesar de lo exagerado de esta afirmación, no hay duda alguna de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia. La eficiencia se volvió al criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluados. La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más su eficacia, pero siempre dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.

El diseño organizacional es profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización: las firmas de producción en masa con éxito tendían a ser organizadas en líneas clásicas, con deberes y responsabilidades claramente definidos, unidad de mando, clara distinción entre línea y staff y estrecha amplitud de control (cinco a seis subordinados para cada jefe ejecutivo). En la tecnología de producción en masa la forma burocrática de organización se muestra asociada con el éxito.

1.6 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Los productos y servicios obtenidos por la empresa se dirigen hacia un mercado donde serán asignados a sus consumidores. Esta actividad que arranca del proceso productivo y llega hasta el consumidor es conocida como “sistema de comercialización”, o bien según otros autores, sistema de marketing o sistema de distribución-comercialización.

El subsistema de comercialización o marketing de la empresa tiene como función transformar los productos terminados en un flujo de ingresos generados por las operaciones de venta. Esta transformación de productos terminados en ingresos se produce con unas actuaciones que sirven para estimular las ventas y que a su vez originan unas corrientes de gasto.

Mientras que el concepto tradicional de marketing se vinculaba al momento de la venta, el concepto moderno se extiende en el tiempo. El proceso se inicia con el estudio de las necesidades de los consumidores y la búsqueda de bienes y

servicios que las satisfagan y continúa después de la venta con actividades de posventa que también proporcionan un control *feedback* de la actividad. Desde un análisis global de la teoría de sistemas, el desarrollo de los conceptos de marketing es una propia exigencia del sistema económico. En las economías modernas, el paso de una sociedad de escasez a una sociedad de abundancia requería un amplio desarrollo de las técnicas de distribución comercial.

1.6.1 Definición de comercialización

“La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social”.¹⁸

Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

1.6.2 Mercado

La palabra *marketing* (comercialización) proviene del vocablo inglés marketing (mercado) que representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor.

¹⁸ www.monografias.com

1.6.3 Estructura

La organización del sistema de comercialización puede utilizar una gran variedad de estructuras organizativas, de las que destacamos dos:

La **organización por función** consiste en destacar las tareas fundamentales desde el punto de vista comercial (ventas, estudios de mercados, publicidad, etc.) y situar un responsable para cada una de ellas; es la que tradicionalmente había venido imperando en las empresas, y que hoy en día está más extendido entre las empresas pequeñas y medianas.

La **organización por producto** pretende, cuando la estrategia de diversificación de la empresa le lleva a contar con una amplia cartera de productos o bien a actuar en mercados muy diversificados, es preciso establecer una coordinación para cada producto entre las diferentes tareas funcionales. Aparece por lo general en las empresas de multi producción o multinacionales. En esta estructura se combinan los responsables de áreas funcionales (ventas, publicidad, promoción, distribución, etc.) con responsables para cada producto o línea de productos que vende la empresa.

1.6.4 Marketing

Concepto

“El término marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos padres del marketing) es «el proceso social

y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios¹⁹". También se le ha definido como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo. Es en realidad una sub-ciencia o área de estudio de la ciencia de Administración.

En español, marketing suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo. Por otra parte, la palabra marketing está reconocida por el DRAE (Diccionario de la Real Academia Española); aunque se admite el uso del anglicismo, la Real Academia Española recomienda usar con preferencia la voz española mercadotecnia.

La adaptación gráfica de marketing propuesta por la Real Academia Española es márquetin.

1.6.4.1 MARKETING MIX

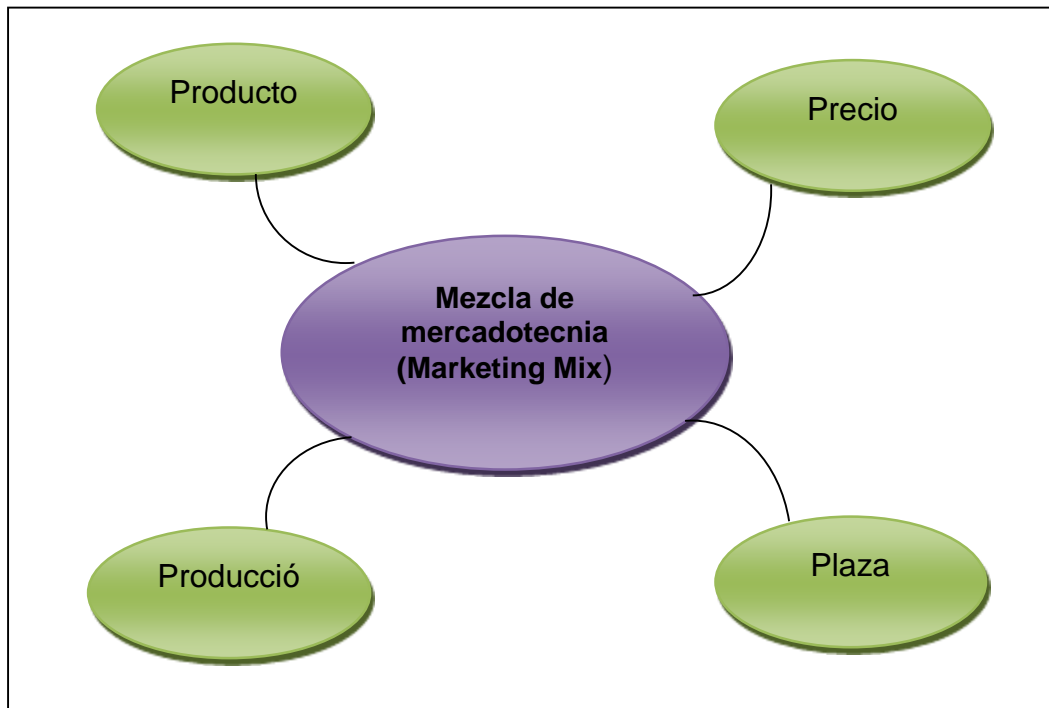
“Se denomina **Mezcla de Mercadotecnia** (llamado también Marketing Mix, Mezcla Comercial, Mix Comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía²⁰".

¹⁹ es.wikipedia.org

²⁰ es.wikipedia.org

Elementos de la mezcla de Mercadotecnia

Gráfico N° 6



FUENTE: WIKIPEDIA.ORG.

1.6.4.1.1 Producto o servicio

“En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras²¹”. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración

²¹es wikipedia.org

de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico.

Las fases del ciclo de vida de un producto son:

1. Lanzamiento
2. Crecimiento
3. Madurez
4. Declive

1.6.4.1.2 Precio

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la *sensación* de calidad del producto (así como su exclusividad).

1.6.4.1.3 Plaza o Distribución

“En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el

consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma²².

1.6.4.1.4 Promoción:

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por: Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal. Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Interactiva (Marketing directo por emailing, catálogos. Webs. Tele marketing.

1.7.5.2 Ventas

Transferencia de la titularidad de un bien o bienes o el compromiso de realizar un servicio a cambio de un pago en efectivo, actual o futuro.

Transferencia por una cantidad de dinero y en determinadas condiciones, para el cambio de propiedad del inmueble.

²²es wikipedia.org

1.6.4.3 Publicidad

Es la comunicación muy personal de ideas, bienes y servicios a un auditorio por un patrocinador indicado, cada publicidad comprende cada serie de actividades mediante las cuales se dirigen al público para que adquieran un determinado bien o servicio.

1.6.4.4 Demanda

La demanda es presentada como derivada de la utilidad es uno de los agentes económicos o polos de confrontación.

1.7.5.5 Competencia

La competencia se emplea en un sentido técnico para clasificar las condiciones de mercado según el grado de control sobre los precios que poseen los productores y consumidores.

Dentro del mercado es la lucha entre los dos diversos oponentes, por monopolizar la demanda mediante el abaratamiento de los precios o el aumento de la calidad de los productos.

1.6.4.6 Calidad

Es un concepto relativo; si un aparato o material se le fija unas condiciones de prueba o funcionamiento excepcional, es decir difíciles de alcanzar por otros

competidores, y además los límites inferiores en cada medida son muy próximos a los superiores, diremos que es un producto de alta calidad; Pero si además de la tolerancia fijada conseguimos el que, dentro de una serie grande, muy pocas unidades se salgan de estos límites.

1.6.4.7 Marca

Un producto anónimo es difícil de vender. La marca conviene de que sea sencilla, eufónica y fácilmente asociable con el producto lo más importante es que llegue a individualizar al producto, dándole la garantía de un gran fabricante. Por otra parte, el consumidor desea tener un medio que le permita saber que adquiere el mismo producto cuando repite la compra.

1.6.4.7.1 Finalidades

Según esto, podemos considerar que las principales finalidades que tiene una marca son:

Identificación del producto.

Auxiliar eficazmente a la publicidad.

Facilitar el control del producto, evitando falsificaciones o alteraciones del precio de los revendedores.

Ayudar a las ventas.

1.6.4.8 Áreas de actividad

Conocidas también como área de responsabilidad, departamento o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas, que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos dichas áreas comprenden actividades funcionales y labores homogéneas las más usuales y comunes a toda empresa, son producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

1.6.4.9 Tecnología

Ciencia industrial, especialmente cuando se refiere a la sustitución del trabajo por un equipo avanzado aplicado al conocimiento científico cuestiones y problemas prácticos, en evolución de nuevos productos y nuevos procesos de fabricación y en la introducción de cambios importantes de la distribución física.

1.6.5 Capacidad de producción

Es la cantidad máxima de unidades producidas en un periodo de tiempo determinado con maquinaria adecuada.

1.6.5.1 Control de la producción

Permite a la compañía controlar el nivel de sus operaciones en relación con los pedidos realistas o ventas previstas, debido a su estrecha relación con las ventas,

la fabrica y el despacho este está estrechamente ligado con los aspectos de la oferta y la demanda de la actividad económica en cuestión, su objetivo es coordinar las actividades de todas las funciones asociadas para que los recursos de la compañía pueda utilizar plena y efectivamente.

MATERIALES

Y

MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MÉTODOS

En el desarrollo de la presente investigación, se utilizaron los siguientes métodos:

Método Inductivo-Deductivo

Permitió conocer las diferentes generalidades y particularidades de la empresa, partiendo del estudio de hechos o fenómenos particulares para llegar a un principio o ley general. Conociendo así cuales son los factores que inciden en el desarrollo y crecimiento de la empresa “El Colmenar”, los pasos a seguir para enunciar las posibles soluciones.

Método Analítico

Sirvió para analizar la información recogida a través de las diferentes técnicas, además para analizar la empresa productora de café orgánico “El Colmenar” de la Parroquia San Antonio de las Aradas, Provincia Loja.

Método Sintético

Por medio de este método nos permitió realizar las diferentes propuestas para mejoramiento de la empresa “El Colmenar”, luego de haber realizado el diagnóstico correspondiente.

TÉCNICAS

Observación

Esta técnica la aplicamos al realizar el reconocimiento de la empresa, las diferentes actividades que se cumplen como es: la producción, la comercialización y la documentación que posee la empresa “El Colmenar”.

Entrevista

Se realizó una entrevista al Gerente, con el fin de determinar la gestión administrativa, el posicionamiento en el mercado, los planes y programas existentes y el proceso financiero de la empresa “El Colmenar”.

Revisión Bibliográfica

Nos ayudó a fundamentar teóricamente los conocimientos acerca de la temática sobre planeación estratégica, el proceso financiero en una empresa y referentes sobre producción y comercialización de café tostado y molido.

Encuesta

Esta técnica nos permitió obtener información objetiva, aplicando un cuestionario de 6 preguntas dirigidas a los 60 socios de la empresa “El Colmenar”, incluidos los empleados y trabajadores que también son socios y forman parte activa de la misma. Formulamos la encuesta al total de la población (60 Socios) por lo tanto

no es fue necesario utilizar la fórmula para determinar el tamaño de la muestra. Así mismo aplicamos una encuesta de 6 preguntas a los 9 clientes que distribuyen el producto (Romar, Hipervalle, Mercamax, en la ciudad de Loja, El Finquero. Bermeo Plaza de la ciudad de Cariamanga, Tiendas Camari de Cuenca y Quito y a cuatro tiendas pequeñas de la localidad).

RESULTADOS

f. RESULTADOS

ANTECEDENTES

La empresa “EL COLMENAR”, se encuentra ubicada en la parroquia San Antonio de las Aradas, Cantón Quilanga; cuyas condiciones biofísicas de la zona dan origen a un clima templado alcanzando una altura de 1500-1700 metros sobre el nivel del mar, los terrenos son muy escarpados y el producto principal es el café, cuyo aroma y sabores reconocido a nivel local, nacional e internacional.

En el año 2002 un grupo de 60 familias del sector deciden formar una organización con el nombre de Unión de Artesanos “El Colmenar” que hasta ese entonces únicamente comercializaba café pilado y despulpado (materia prima). La asociación el Colmenar, es una empresa con sede en la parroquia San Antonio de las Aradas, cantón Quilanga, Provincia de Loja.

A partir del 2005 inicia con una actividad adicional quizá las mas importante, la producción y comercialización de café tostado y molido en dos presentaciones: café natural tostado y molido y la otra de café lavado especial tostado y molido, este ultimo constituye el producto principal para que la empresa obtenga el reconocimiento a nivel nacional como el mejor café de Ecuador.

Uno de los logros más relevantes de la Empresa Asociativa “El Colmenar” es haber ocupado el **Primer lugar a nivel Nacional como el Mejor café Ecuatoriano Taza Dorada 2007.**

MENCION DE RECONOCIMIENTO AL MEJOR CAFÉ ECUATORIANO EN EL
EVENTO TAZA DORADA 2007

Gráfico N° 7



FUENTE: EMPRESA "EL COLMENAR"
ELABORADO: LAS AUTORAS

Acuerdo Ministerial de Creación de la Asociación

Mediante Resolución Ministerial No.729 de del 20 de octubre del 2003

Ruc de la empresa "El Colmenar", No. 1109171184600

Representante legal: Dr. José Salinas Jaramillo.

Fecha y Registro de la marca: Título No.465-05.Resolución No.45286 de 29 de Septiembre del 2005. Aprobado con fecha 9 de noviembre del 2005. Registro de marca del producto, CAFE ECOLOGICO LAS ARADAS, TITULO No.44987 del 26 de sep. 2005, Fecha de aprobación, 11 Noviembre del 2005 Registro Sanitario Ecológico No.1573 INHCAN 0306. La marca esta asignada para las dos presentaciones del café tostado y molido.

MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “EL COLMENAR”

Misión

Los socios de la empresa “EL COLMENAR” trabajan mancomunadamente con inteligencia y optimismo en el cultivo, acopio, procesamiento y comercialización de su café ecológico.

Visión

Es una empresa que comercializa café ecológico de calidad en mercados locales, respeta la naturaleza, con socios capaces integrados que mejoran sus ingresos económicos y el nivel de vida.

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Dentro de la evaluación de factores externos que inciden directamente para la formulación del análisis FODA, ilustraremos algunos factores, que nos permitan determinar las oportunidades y amenazas que la empresa “El Colmenar” deberá tomar muy en cuenta para sus decisiones inmediatas referentes a la administración, producción y comercialización del café tostado y molido.

FACTOR DE PRODUCCIÓN

“En el Ecuador, se cultiva café de las especies arábica y robusta. Las principales zonas de producción de café arábica se localizan en Manabí-Guayas, el Sur del país (El Oro y Loja) y las estribaciones occidentales y orientales de la cordillera de los Andes. En la zona Manabí-Guayas se cultiva desde los 250 msnm hasta los 700 de altitud; en la zona sur desde los 500 msnm hasta los 2000 de altura y en las estribaciones de la cordillera andina de los 500 a 1600 metros sobre el nivel del mar”.²³

El Ecuador es un pequeño país productor de café, el mismo que se produce en 23 de sus 24 provincias. Esta amplia distribución se presenta porque el Ecuador es uno de los 14 países, entre cerca de 70, que tienen producción mixta, es decir, cultiva las especies comerciales arábica (Coffee Arabica) y robusta (Coffee

²³www.cofenac.org- informe técnico 2010

Acanephora), lo que pone de manifiesto la gran importancia socioeconómica de este producto en el país²⁴.

Se estima que la superficie total de café sembrada “en el Ecuador se encuentra en aproximadamente 213,175 hectáreas, y está compuesta por 145,575 hectáreas de especie arábica y 67,600 hectáreas de la especie robusta; aunque el área efectiva de cafetales en producción es de 159,886 hectáreas. La productividad promedio en el Ecuador se estima en 4.94 quintales /hectáreas, para café arábica y de 5.85 quintales /hectáreas, para café robusta. En la actualidad hay una producción deficitaria e ineficiente. “En Ecuador Solo producimos cinco quintales por hectárea, en promedio, comparado con países productores como Brasil, que tiene 31 quintales, y Vietnam, 45 quintales por hectárea²⁵”.

ANALISIS.- Siendo nuestro país eminentemente productor de café puesto que se cultiva en casi todos los climas y suelos del Ecuador, especialmente al formar parte de los 70 países de producción mixta es decir de las dos variedades comerciales robusta y arábica y cultivarse café en 23 de las 24 provincias del Ecuador lo que equivale a un 80 % del total del suelo arable ecuatoriano, dedicado a la caficultura , razón por la cual diremos que es una AMENAZA para la empresa “El Colmenar” por existir zonas de gran producción como Manabí, Guayas y El Oro.

²⁴Diagnóstico, El COFENAC, enero 2011

²⁵Diagnóstico, El COFENAC, enero 2011

FACTOR ECONOMICO

“Las estadísticas del Banco Central del Ecuador (BCE) muestran un incremento en las exportaciones de café y sus derivados, en el período de enero a marzo de 2011 que representan el 2.03% de las exportaciones tradicionales en relación a las exportaciones totales, Este incremento en las exportaciones se debe principalmente al progreso que tuvieron los precios de los alimentos en los mercados internacionales; hecho que permitió incentivar la producción y exportaciones de materias primas como el café”.²⁶

“Ecuador exporta café según la especie del mismo (arábigo o robusta) y según su procesamiento (lavado, natural, soluble, liofilizado² ó tostado y molido). Las exportaciones totales de café han experimentado en términos monetarios, en el periodo que va de 2006 a 2011, una tasa de crecimiento promedio anual de 13.55%”.²⁷

ANALISIS.- De acuerdo a las estadísticas del BCE en el primer trimestre del 2011 hay un incremento del 2.03% en las exportaciones del café y sus derivados (tostado y molino) y más aun cuando en días anteriores se realizó la primera feria en China donde se expuso el café ecuatoriano ante grandes empresarios de chinos quienes han tenido un gusto preferencial por el aroma y sabor de nuestro café, estos incrementos en la exportación y las exposiciones

²⁶www.cofenac.org.com-diagnóstico 2010

²⁷Estadística del BCE período enero- marzo 2011

internacionales se convierten en una OPORTUNIDAD para la empresa “El Colmenar” porque podrá captar mercados internacionales y atraer divisas provenientes de dichas exportaciones con lo cual se mejorarían notablemente la rentabilidad de la empresa.

FACTOR SOCIAL

El café es consumido en gran medida no sólo por su sabor, sino por los efectos que tiene en los consumidores. La religión mormona es la única que no consume el café, por su creencia y respeto a su religión.

El grano de café en sí mismo contiene sustancias químicas que son estimulantes para las personas, decimos estimulantes por contener un alcaloide que posee entre otras cosas, propiedades como: reducción del riesgo de padecer Parkinson, reducción del riesgo de padecer gota, analgésico, antidiabético, antineoplásico, cardioprotector, y laxante/diurético.

ANALISIS.- Al ser el café una bebida tradicional y consumida por la gran mayoría de las personas especialmente en la provincia de Loja, ya sea como una bebida diaria o como fuente medicinal entonces podemos señalar que es una OPORTUNIDAD para la empresa “El Colmenar” porque el producto que ofrece es 100% ecológico y al ser ecológico cumple con todas las especificaciones como para ser consumido por todas las clases sociales, además que en la actualidad la población tiene preferencia por este tipo de productos

FACTOR CULTURAL

No existe límite de edad para el consumo de café ecológico, en la provincia de Loja la gran mayoría de la población tiene como costumbre el consumo de café por varias razones entre ellas se puede mencionar: como bebida diaria, como estimulante y fuente de energía diaria, se puede encontrar al café en los hogares de todos los estratos sociales, hoteles, restaurantes, cafetería entre otros. Como se puede notar el café tostado y molido está presente en todos los lugares y en formas y presentaciones distintas.

ANALISIS.- Al ser el café una bebida tradicional especialmente en la provincia de Loja podemos decir que es una OPORTUNIDAD para la empresa “El Colmenar” porque cuenta con el mercado y más aun con la designación de ecológico, palabra que hoy en día está de novedad y se pone de manifiesto en cada circunstancia. La empresa deberá aprovechar esta hecho, para llegar al mercado, es por ello que hemos propuesto realizar esta investigación para que se tome en cuenta y se realice los correctivos necesarios para mejorar los procesos administrativos, financieros de producción y comercialización y así pueda de forma urgente captar nuevos mercados.

FACTOR AMBIENTAL

La amplia adaptabilidad de los cafetales a los distintos agro ecosistemas de la costa, sierra, Amazonía e islas Galápagos, en una superficie aproximada de 220

000 hectáreas. La provincia de Loja tiene el 20% del área total a nivel nacional cultivada de café en condiciones agro técnicas naturales.

Los cafetales, en su mayor parte, están cultivados bajo árboles de alto valor ecológico y económico, en diversos arreglos agroforestales, que constituyen un hábitat apropiado para muchas especies de la fauna y flora nativas y regulan el balance hídrico de los ecosistemas.

ANALISIS.- En la actualidad existe una gran iniciativa de los países europeos para apoyar económicamente a todas las personas y asociaciones que contribuyan a la protección del medio ambiente. La empresa “El Colmenar” al ofrecer café ecológico está contribuyendo a mantener los ecosistemas en estado natural, por tal razón es una OPORTUNIDAD para la empresa ya que puede adquirir apoyo económico, desarrollar relaciones de intercambio comercial, asesoramiento y capacitación para el personal, todo esto puede obtener de organismos nacionales e internacionales.

FACTOR GREMIAL

Se constata una dificultad para llegar a consensos entre los actores de la caficultora ecuatoriana, el predominio del interés de personas y grupos por sobre el interés general, una baja representatividad y debilidad de los gremios, la existencia de leyes contrapuestas e inexistencia de recursos para financiar las actividades de planificación y desarrollo de la caficultora.

Las limitaciones que impiden la asociación y el fortalecimiento de los gremios cafetaleros son la falta de cultura gremial - educación y capacitación, pocos recursos económicos del gobierno actual para fortalecimiento gremial de productos ecológicos y trámites engorrosos para obtener créditos en los bancos.

ANALISIS.- La falta de consensos entre actores de la caficultura, la inexistencia de leyes que favorezcan a los caficultores ecológicos , la falta de cultura gremial los trámites engorrosos para acceder a créditos en los bancos se convierte en una AMENAZA para la empresa “El Colmenar” porque no cuenta con el soporte legal para expandirse a mercados nacionales e internacionales, no cuenta con el apoyo en cuanto a capacitación organizacional y al momento de necesitar acceder a un crédito urgente los trámites complejos no le permitirán actuar bajo la presión de la competencia, por la falta de capital necesario para acopiar materia prima en tiempos de cosecha.

FACTOR POLÍTICO

En la actualidad los programas y políticas del Gobierno para promover la producción de café en las áreas rurales como una herramienta para el desarrollo económico tienen una relevada importancia y atención por parte del gobierno. Estos programas han recibido el apoyo significativo de los donadores internacionales como la Agencia Americana para el Desarrollo Internacional. Un segmento de los caficultores, especialmente los pequeños productores, se encuentran organizados en cooperativas, corporaciones, centros agrícolas,

comunas y asociaciones de productores. Se estima que apenas un 10% de caficultores se encuentran agremiados, aspecto que impide potenciar las acciones de las instituciones de apoyo al sector agropecuario, por lo que es importante que los caficultores se organicen de tal manera que se beneficien de dichos programas.

ANALISIS.- Al existir programas gubernamentales que apoyan a la caficultora rural y siendo la empresa “El Colmenar” una asociación de caficultores rurales legalmente reconocida y que tiene vida jurídica entonces decimos que es una OPORTUNIDAD para la empresa porque puede beneficiarse de dichos programas gubernamentales y de esta manera poder crecer como empresa competitiva en el actual mundo de globalización.

FACTOR ORGANIZACIONAL

“El Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC), es el ente encargado de definir la política cafetalera nacional y asegurar que el sector se desarrolle en un marco de competitividad y eficiencia”²⁸.

La Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE), organismo que agrupa y apoya a los exportadores de café, entre otras actividades, realiza gestiones de cooperación con el COFENAC para la mejora del café ecuatoriano.

²⁸Anecafé.com, revista mensual N. 122010

Así mismo, participa conjuntamente con órganos del Estado en estudios relacionados con la producción, comercialización y exportación de café.

Existe la Organización Internacional del Café, organismo con sede en Londres, Inglaterra, que agrupa a países importadores y exportadores representados por delegaciones en reuniones regulares. Sus principales objetivos son alcanzar la cooperación internacional respecto de cuestiones cafetaleras mundiales, proveer de un foro de negociaciones intergubernamentales para dotar de procedimientos encaminados a establecer un equilibrio razonable entre oferta y demanda mundiales de café, proporcionar estadísticas que faciliten la ampliación del comercio del café, su consumo a nivel mundial y promover estudios sobre cuestiones cafeteras. Entre otros organismos de tipo local, se encuentran PROCAP (Asociación de Productores Café Puyango).

ANALISIS.- La existencia de organismos internacionales, nacionales y locales se convierte en una OPORTUNIDAD para la empresa “El Colmenar” , a través de estas instituciones puede acceder a los talleres de capacitación para los socios y empleados así mismo a través de proyectos y convenios recibirá apoyo para infraestructura, adquisición de maquinaria industrial y otros beneficios mas, ya que al momento la empresa está calificada como artesanal puesto que la producción la están llevando de manera rustica, manual y con maquinaria de tipo artesanal que le impide expandirse a nuevos mercados.

FACTOR TECNOLÓGICO

Según información del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), a nivel de zonas productoras agrícolas, se evidencia una falta de infraestructura adecuada como tendales, plantas de beneficio para el despulpado, fermentado, lavado y secado del grano de café, y piladoras y tostadoras industriales, esto es “el conjunto de instalaciones, maquinarias y obras de infraestructura necesarias para procesar el fruto del cafeto, desde la condición de café maduro hasta obtención del café tostado y molido, listo para su comercialización.

ANÁLISIS.- Las pequeñas empresas como “El Colmenar” no cuentan con las instalaciones de acuerdo a las exigencias tecnológicas ni con maquinaria industrial, lo se convierte en una AMENAZA para la empresa; porque a nivel nacional existen grandes empresas de comerciantes y exportadores, que si cuentan con la infraestructura adecuada, maquinaria industrial y el capital necesario para este propósito, acaparando de esta manera el mercado nacional e internacional aunque cabe indicar que el café que ofrecen estas empresas no es ecológico.

FACTOR LEGAL

Para esta ley especial al sector cafetalero, el actual Gobierno a través del proyecto de ley reformativa busca hacer de la política cafetalera una política de Estado, la cual será llevada a través del Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC). Actualmente el COFENAC es el organismo encargado de dirigir las

políticas del sector, el cual surge a partir de la ley Especial del Sector Cafetalero aprobada en el año 1995. De tal manera, que el proyecto busca cambiar la naturaleza del COFENAC de derecho privado a público.”²⁹

Existe un Proyecto para la reforma de la Ley Especial para el Sector Cafetalero. Con fecha 30 de Junio del 2010 de la Asamblea Nacional aunque aún no se ha concretado con el sector cafetalero.”³⁰ De aprobarse esta Ley será de apoyo a los gremios cafetaleros, la creación de créditos que beneficien a las pequeñas y medianas empresas de productos orgánicos.

ANALISIS.- Todo movimiento económico se rige a través de leyes y normas que regulan su funcionamiento, pero en el caso del Café procesado es decir tostado y molido, no existe una ley actualizada, clara y funcional solamente aquella a probada en 1995 que ha sido modificada en breves artículos por el COFENAC; esto se convierte una AMENAZA para la empresa por que al momento de expandirse, la empresa no va a contar con soporte legal donde pueda sustentarse, por lo general las microempresas de nuestros país se hallan inmersas en esta grave problemática lo cual no les permite crecer y ser competitivas.

FACTOR DE COMERCIALIZACIÓN.

Otro de los problemas de la agricultura convencional y particularmente en el café, es que los productores/as son simples proveedores de materia prima. Las fases

²⁹Proyecto de ley reformatoria a la ley especial del sector cafetalero.

³⁰documentacion.asambleanacional.gov.ec

de agroindustria, agro transformación y comercialización, que son las más rentables, por lo general están en manos de intermediarios nacionales y sobre todo de los países compradores.

Por esta razón, cuando se realiza el esfuerzo de la producción ecológica de café es importante pensar en la posibilidad de dar pasos en el procesamiento (agroindustrial) y la comercialización más directa posible. Y ello implica para las organizaciones de pequeños/as productores/as pensar en el mercado nacional y en alianzas con otros grupos.

ANALISIS.- La falta de conocimiento y práctica para la comercialización de café procesado tostado y molido especialmente de las pequeñas empresa, se convierte en una AMENAZA para la empresa “El Colmenar”, porque las grandes empresas acaparan los mercados nacionales e internacionales con facilidad, dificultando de esta manera la expansión a las pequeñas empresas y por ende a la empresa “El Colmenar”.

FACTOR DE COMPETENCIA.

En el Ecuador, en la región sur y en la provincia de Loja existen algunas asociaciones, personas particulares y pequeñas empresas que se dedican al cultivo y procesamiento del café en su presentación tostado y molido absorbiendo gran parte de el mercado local entre ellas tenemos: Asociación de caficultores las Lajas en el cantón Las Lajas, Cave Café Ecuatoriana S.A en el Paján , el cafecito

en Malacatos, ULTRAMARES en Gonzanamá, CAFECOM en Calvas , PROCAFEQ en Quilanga y Espíndola , Asociación de caficultores el Carmen, en Manabí, Agroindustrias TAMARDIE S.A en Quito, Sr Jorge Crespo en Gonzanamá y Marcelino Abad en Olmedo, entre otras.

Como hemos visto especialmente en la provincia de Loja existen un gran porcentaje de empresas que se dedican al cultivo, producción y comercialización del café procesado tostado y molido convirtiéndose en una AMENAZA para la empresa “El Colmenar”, por lo general la competencia resulta amenazante para cualquier empresa, por lo tanto la empresa “El Colmenar” deberá adoptar estrategias de marketing adecuadas para mantenerse al margen de la competencia.

PROCESO PARA LA VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS DE CADA UNO DE LOS FACTORES DE LA MATRIZ EFE Y EFI

PESO: Corresponde a la importancia relativa o probabilidad estadística, cuya sumatoria total será 1.0 (uno) en cada uno de los aspectos analizados, por ejemplo solo las fortalezas.

CALIFICACION: La calificación del impacto está dada en una la escala del 1 al 4, de acuerdo al grado de importancia de cada uno de los factores con el objeto de indicar si las estrategias presentes en la empresa “El Colmenar” están respondiendo con eficacia a cada factor analizado.

TOTAL PONDERADO: Se obtiene multiplicando la calificación ponderada de cada uno de los factores, con su respectivo peso específico. La sumatoria corresponde a la capacidad de respuesta “El Colmenar” frente al conjunto de factores externos existentes en el medio en que se desenvuelve.

NOTA: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde:

- 4 = La respuesta es superior.
- 3 = La respuesta es superior a la media
- 2 = Es una repuesta media
- 1= La respuesta es mala

MATRIZ EFE DE LA EMPRESA "EL COLMENAR"

CUADRO N° 2

FACTORES CRÍTICOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Primer trimestre del 2011, incremento del 2.03% en las exportaciones de café y sus derivados (tostado y molido).	0.06	2	0.12
2. Bebida tradicional en todos los estratos sociales especialmente en la provincia de Loja	0.05	1	0.05
3. Existencia de programas gubernamentales para promocionar la producción de café en zonas rurales	0.10	2	0.20
4. Existencia de gremios e instituciones, locales, nacionales e internacionales que apoyan el cultivo y las exportaciones de café	0.10	2	0.20
5. Existencia del mercado que aprecia y consume productos orgánicos	0.10	3	0.30
6. Iniciativa de países europeos para apoyar a empresas y asociaciones rurales que realicen actividades encaminadas a proteger el medio ambiente	0.14	4	0.56
AMENAZAS			
1. Existencia de competidores locales y nacionales, grandes empresas que monopolizan la comercialización de café	0.14	4	0.56
2. Existencia de zonas de mayor producción a nivel nacional como Manabí, el Guayas y El oro	0.12	3	0.36
3. inexistencia de leyes que favorezcan a caficultores ecológicos	0.05	1	0.05
4. Falta de conocimiento y prácticas de comercialización por las pequeñas empresas	0.06	3	0.18
5. Falta de instalaciones técnicamente diseñadas y de maquinaria sofisticada para ser una empresa de tipo industrial	0.08	3	0.24
TOTAL	1.00		2.82

FUENTE: ANALISIS FODA

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

El 90% de las empresas fracasan por la falta de estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, una de las estrategias que permite evaluar los factores externos es la matriz EFE. En la presente investigación y para la elaboración de la matriz EFE, tomamos en cuenta algunos factores críticos o determinantes que nos han permitido conocer las oportunidades y las amenazas que afectan directamente al éxito o fracaso de la empresa “El Colmenar” , ubicada en el cantón Quilanga, provincia de Loja. Del factor económico, político, organizacional, cultural y social, analizados anteriormente, hemos considerado para obtener las oportunidades, las mismas que constan en la matriz, dichas oportunidades deberán ser atentamente discutidas por la empresa para aprovecharlas de tal manera que pueda crecer, ser competitiva y líder en la comercialización de café tostado y molido a nivel local y nacional y porque no decirlo a nivel internacional. De los factores de producción, legal, de comercialización y tecnológico hemos extraído las amenazas que constan en la matriz EFE y que la empresa debe tomar en cuenta, para implementar estrategias eficaces, adecuadas y en lo posible crear un muro y se evite que afecten a corto o largo plazo a la estabilidad de la empresa. De acuerdo a la matriz EFE, el factor más importante que incide en la empresa es el siguiente: **“Iniciativa de países europeos para apoyar a empresas y asociaciones rurales que realicen actividades encaminadas a proteger el medio ambiente”**, como lo señala en la matriz el peso es de 0.14 y la calificación de 4 por lo tanto la empresa debe emprender estrategias que capitalicen muy bien esta oportunidad. El peso ponderado es de 2.82 lo que indica que la empresa está exactamente por encima de la media, en su labor por conseguir estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas extremas.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE

Luego de realizar la entrevista al señor gerente, cuyas preguntas estuvieron enfocadas en los aspectos, administrativos, financieros de producción y comercialización que la empresa en la actualidad está manejando; es así que pudimos determinar lo siguiente según lo manifiesta el Dr. José Salinas presidente y a la vez gerente de la empresa El Colmenar de la parroquia San Antonio de las Aradas, del cantón Quilanga, provincia Loja.

Al preguntar sobre planificación y planes que posee la empresa nos supo manifestar: que la planificación es anual, esta planificación está basada principalmente en gestionar los recursos económicos para acopiar la materia prima producto de la cosecha anual, que sirve para la producción del café orgánico tostado y molido; también se planifica la producción semanal y el mantenimiento de la maquinaria que por lo general se realiza en el mes de octubre. Por otra parte nos comenta que en esta empresa trabajan 4 personas que son a su vez socios de UNIÓN DE ARTESANOS "EL COLMENAR", esto con la finalidad de apoyar a las familias a contar con un empleo y que en la actualidad no cuentan con un manual de funciones; los cuatro empleados se encargan del área de producción; y, de lo administrativo, financiero y de comercialización son funciones del gerente.

También le preguntamos sobre el posicionamiento de la empresa en el mercado local, provincial y nacional a lo cual comenta que por ser una empresa joven aun no se encuentra bien posicionada en el mercado local, provincial y nacional,

pese al exquisito aroma y calidad que ofrecemos es así que en la actualidad poseen únicamente 9 clientes efectivos o distribuidores en la provincia de Loja, Cuenca y Quito.

Dentro de los aspectos positivos que considera se deben potenciar en esta empresa manifiesta: Toda empresa presenta sus dificultades, que se producen por efectos internos y externos, mismos que deben ser canalizados correctamente. Esta empresa tiene aproximadamente 8 años en el mercado, compitiendo y brindando su producto a la comunidad lojana y del país, en el 2007 ocupó el primer lugar a nivel nacional como el Mejor café Ecuatoriano, haciéndose acreedora de la Taza Dorada; lo que evidencia la fortaleza de la empresa en la calidad del producto que dispone.

Como toda empresa existen problemas especialmente con respecto al producto que vende, por tal motivo le preguntamos sobre este aspecto que creemos es importante para implantar estrategias de mejoramiento o reducción de dichos problemas, a lo cual nos dice que uno de los principales problemas que la empresa presenta, es la falta de capital para acopiar materia prima ya que la producción total de la parroquia y sus alrededores es de 5.000 quintales aproximadamente. Dos mil quintales lavados o despulpados y mil en cereza o natural. De este total "El Colmenar" comercializa al año aproximadamente 3.000 quintales, es decir 60%, de la producción, la diferencia el 40% de café no lo comercializa la empresa, mencionando que la producción tanto de la materia prima se lo hace de manera asociativa. Es decir cada socio produce su café sea

especial (café Lavado) o natural (café cereza). Lo entregan a la empresa, para luego procesarlo y distribuirlo a los clientes.

Otro de los principales problemas que tiene la empresa “El Colmenar” con respecto a las finanzas que el señor gerente lo considera: Los préstamos en los bancos locales son de difícil acceso; por otra parte en lo interno de la empresa no existe un área financiera que lleve el control general, ni la contabilidad de costos, creando así una dificultad para determinar con exactitud tanto los ingresos como los egresos.

Con respecto a los problemas que tiene la empresa en la comercialización pudimos determinar según lo comenta el gerente que el producto tiene una gran demanda por la trascendencia que ha logrado y por ser uno de los mejores cafés del Ecuador, faltando inyectar capital para incrementar puntos de venta en todo el país con carros distribuidores, agentes de ventas, y promocionarlo a nivel nacional e internacional.

El gerente nos explica que la empresa presenta a la ciudadanía consumidora dos tipos de producto: Café orgánico natural trillado, tostado molido y envasado de 445 gr. PRESENTACIÓN POPULAR y café orgánico especial despulpado y lavado, tostado, molido y envasado de 400gr. PRESENTACIÓN DE LUJO las dos presentaciones cuentan con el registro de la marca del producto que tiene la denominación de CAFÉ ECOLÓGICO LAS ARADAS, según resolución No. 45286 de 29 de septiembre de 2005, registro **SANITARIO ECOLÓGICO** No. 1573 INHCAN 0306.

ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA UNIÓN DE ARTESANOS “EL COLMENAR”

1. ¿Cuántos años lleva como socio en esta Asociación?

CUADRO N° 3

VARIABLE	FRECUENCIA	%
2 - 4 años	0	-
4 - 6 años	0	-
6 – 8 años	0	-
8 años y mas	60	100
TOTAL	60	100

Gráfico N° 8



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A SOCIOS-EMPLEADOS DE LA EMPRESA
ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

El 100% de los socios manifestaron que llevan 8 años en esta asociación es decir desde su constitución.

2. ¿Qué nivel de estudios posee?

CUADRO N° 4

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Primaria	50	83.33
Secundaria	5	8.33
Superior	5	8.33
TOTAL	60	100

Gráfico N° 9



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A SOCIOS-EMPLEADOS DE LA EMPRESA
ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

El 83.33% de los socios encuestados manifiestan que poseen instrucción primaria, el 8.33% es de secundaria y el 8.33% restante tiene formación a nivel superior, de lo que se evidencia que la mayoría de la población se ha dedicado la mayor parte de su vida a la agricultura en el sector y ha descuidado sus estudios en algunos casos por no tener posibilidades económicas.

3. ¿Ha recibido capacitación en el campo del cultivo y producción de café ecológico?

CUADRO N° 5

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	60	100
NO	0	0
TOTAL	60	100

Gráfico N° 10



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A SOCIOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

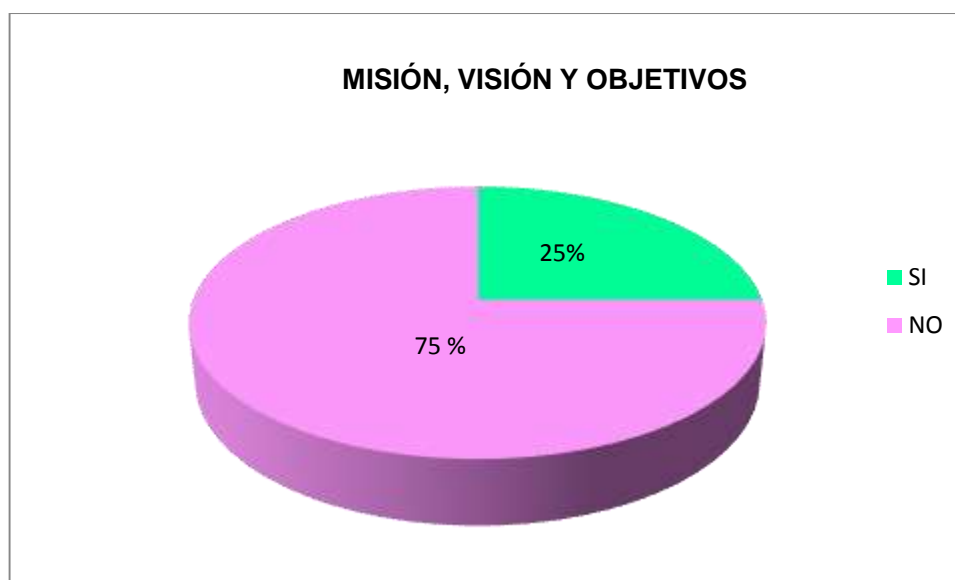
La población encuestada en un 100% ha indicado que si ha recibido capacitación relacionada al cultivo y proceso de producción del café ecológico, así como asistencia técnica para el proceso de tostado, molido hasta el envasado del café procesado.

4. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Asociación?

CUADRO N° 6

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	15	25
NO	45	75
TOTAL	60	100

Gráfico N° 11



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A SOCIOS- EMPLEADOS DE LA EMPRESA
ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

De las 60 personas encuestadas el 25% indican conocer la misión, visión y objetivos de la Asociación; y el 75% manifiestan no tener conocimiento sobre lo preguntado.

5. ¿Cree que el presupuesto que designa la empresa para promoción y publicidad del producto, es el adecuado?

CUADRO N° 7

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	60	100
TOTAL	60	100

Gráfico N° 12



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A SOCIOS- EMPLEADOS DE LA EMPRESA
ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

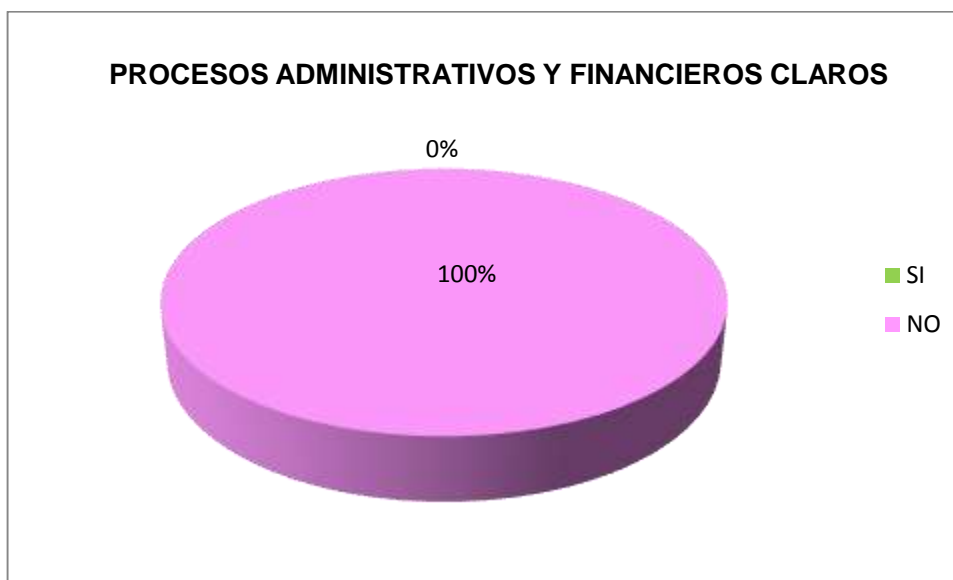
La población encuestada en un 100% ha indicado que no es suficiente el presupuesto que la empresa designa para promocionar el producto, de manera que no se llega a toda la ciudadanía con la promoción y publicidad del excelente producto de que se dispone.

6. ¿La Asociación cuenta con procesos administrativos y financieros que permitan lograr los objetivos?

CUADRO N° 8

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	60	100
TOTAL	60	100

Gráfico N° 13



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A SOCIOS- EMPLEADOS DE LA EMPRESA
ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

El 100% de los socios considera que no cuenta con procesos administrativos-financieros, ello se ve reflejado en los resultados negativos que anualmente se alcanzan y que son insuficientes, pues las aspiraciones de los socios son amplias.

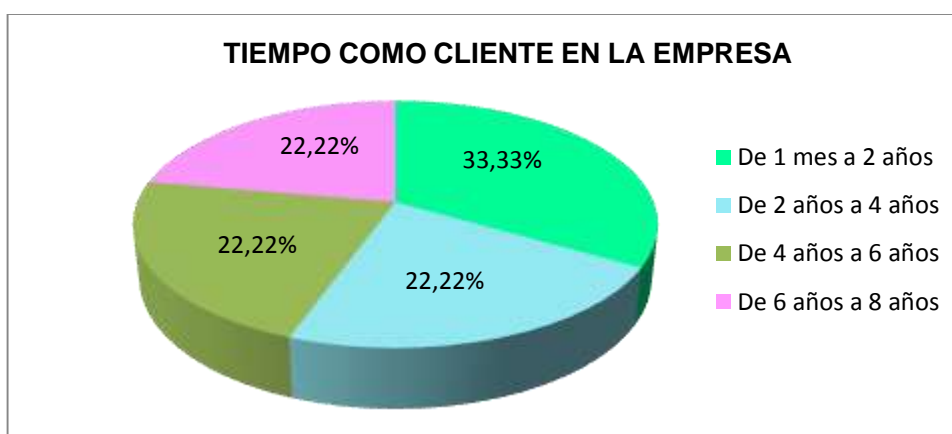
ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA

1. ¿Qué tiempo lleva como cliente de la empresa “El Colmenar”?

CUADRO N° 9

VARIABLE	FRECUENCIA	%
De 1 mes a 2 años	3	33.33
De 2 años a 4 años	2	22.22
De 4 años a 6 años	2	22.22
De 6 años a 8 años	2	22.22
TOTAL	9	100

Gráfico N° 14



FUENTE: ENTREVISTA AL GERENTE
ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

Al encuestar a los clientes de “El Colmenar”, el 33.33% que corresponde a 3 encuestados indican que son clientes que llevan menos de 2 años, el un 22.22% indican que son clientes 2 años a 4 años otro 22.22% que corresponden a un total de 2 clientes manifiesta que lleva como socio de 4 a 6 años y el otro 22.22% restante manifiesta que es cliente de 6 a 8 años o sea desde su inicio.

2. ¿Cree Ud. que el producto que ofrece la empresa “El Colmenar” es de buena calidad?

CUADRO N° 10

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	100
NO	0	-
TOTAL	9	100

Gráfico N° 15



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES DE “EL COLMENAR”
ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados indican que el producto que entrega la empresa “El Colmenar” es de excelente calidad.

3. ¿El precio del producto que entrega “El Colmenar” está acorde con la calidad?

CUADRO N°11

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	100
NO	0	-
TOTAL	9	100

Gráfico N° 16



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES DE “EL COLMENAR”
ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

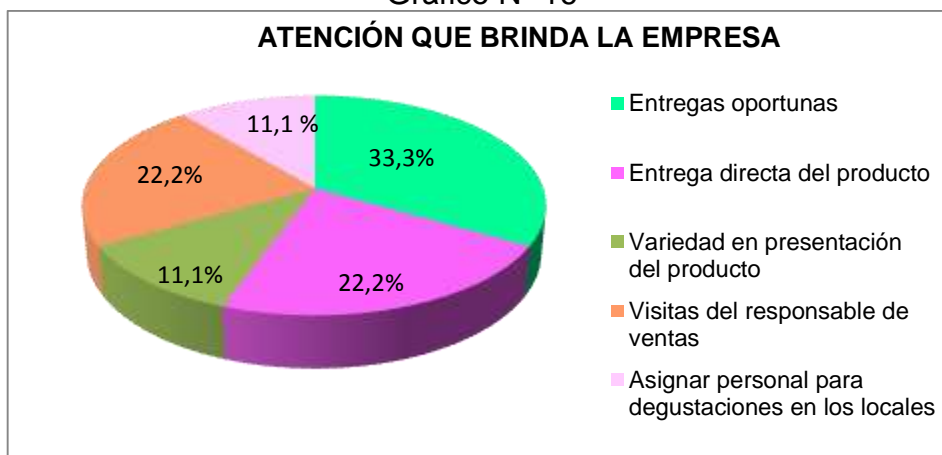
El 100% de los clientes encuestados manifiestan que el precio del producto, si está acorde a la calidad del mismo, además indica que el sabor del café es mejor que otros del mercado.

4. ¿Qué considera que hace falta para mejorar la atención, que brinda la empresa “EL COLMENAR”?

CUADRO N° 12

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Entregas oportunas	3	33.3
Entrega directa del producto	2	22.2
Variedad en presentación del producto	1	11.1
Visitas del responsable de ventas	2	22.2
Asignar personal para degustaciones en los locales	1	11.1
TOTAL	9	100

Gráfico N° 16



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES DE “EL COLMENAR”
ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

El 33.3% que corresponde a un total de 3 encuestados cree que la empresa debe mejorar sus entregas oportunas, otro 22.2% manifiesta que al entrega debería ser directa es decir sin que el producto llegue al terminal terrestre a través de un medio de transporte sino directamente al local otro 11.1% cree que debería implementarse otras formas de presentación del producto; el 22.2% más

manifiesta que el responsable de ventas debe realizar visitas periódicas a los locales y el 11.1% restante sugiere que se realicen degustaciones del producto en los locales de distribución.

5. ¿Con qué frecuencia realiza usted los pedidos al Colmenar?

CUADRO N° 13

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Semanal	0	0
Quincenal	5	55.56
Mensual	4	44.44
TOTAL	9	100

Gráfico N° 17



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES DE "EL COLMENAR"

ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

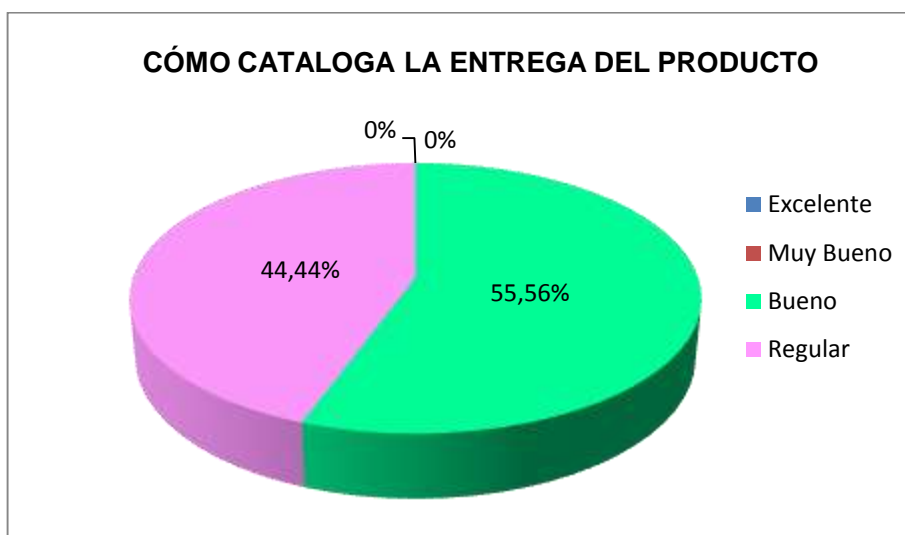
El 55.56% de los clientes encuestados indican que la frecuencia con que realizan los pedidos del producto al COLMENAR es cada 15 días; mientras que el otro 44.44 % lo realiza mensual.

6. ¿Cómo cataloga la entrega del producto, que usted solicita al Colmenar?

CUADRO N° 14

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0
Muy Bueno	0	0
Bueno	5	55.56
Regular	4	44.44
TOTAL	9	100

Gráfico N° 18



FUENTE: ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES DE "EL COLMENAR"
ELABORACION: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN

El 55.56 % de los encuestados manifiestan que la entrega del producto solicitado se la cataloga como buena; y el otro 44.44 % la catalogan como regular, esto por lo que se demoran en llevar los pedidos y los agentes vendedores no son constantes en las visitas.

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Razón social de la empresa “EL COLMENAR”

La Unión de Artesanos “El Colmenar” es una organización de productores de café ecológico, está ubicada en la parroquia San Antonio de las Aradas del Cantón Quilanga, posee personería jurídica según **Acuerdo Ministerial No. 729** del 20 de octubre del 2003, además cuenta con los estatutos que fueron aprobados previo al acuerdo ministerial, con Registro Único de Contribuyentes (RUC) No. 1109171184600, y su representante legal es el Dr. José Salinas Jaramillo.

Actividad o giro de la empresa

La actividad que se dedica la empresa “El Colmenar” es a la elaboración del café tostado y molido natural ecológico, el registro de la marca del producto tiene la denominación de CAFÉ ECOLÓGICO LAS ARADAS, según resolución No. 45286 de 29 de septiembre de 2005, registro sanitario ecológico No. 1573 INHCAN 0306, la producción es comercializada en 9 locales de las ciudades de Loja, Cuenca y Quito. Tiene dos presentaciones de café orgánico:

1. Café orgánico natural trillado, tostado molido y envasado de 445 gr. PRESENTACIÓN POPULAR, se presenta al consumidor en empaque funda de plástico impreso en la misma la marca, logotipo ligera descripción de la empresa y de la región donde está ubicada, el precio de esta presentación es de 2.50 dólares.

Gráfico N° 19



FUENTE: EMPRESA "EL COLMENAR"
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

2. Café orgánico especial despulpado y lavado, tostado, molido y envasado de 400gr. PRESENTACIÓN DE LUJO, se presenta al consumidor final en funda aluminizada, con válvula desgasificadora, sellada la funda con la selladora eléctrica y luego con un espilestricker para facilitar al consumidor el uso del empaque, es decir que una vez abierto le permite cerrar nuevamente hasta un nuevo usos manteniendo el producto en buenas condiciones, el precio en esta presentación es de 4 dólares.

Gráfico N° 20



FUENTE: EMPRESA "EL COLMENAR"
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

MACRO LOCALIZACION

Provincia Loja
 Cantón Quilanga
 Parroquia San Antonio de las Aradas

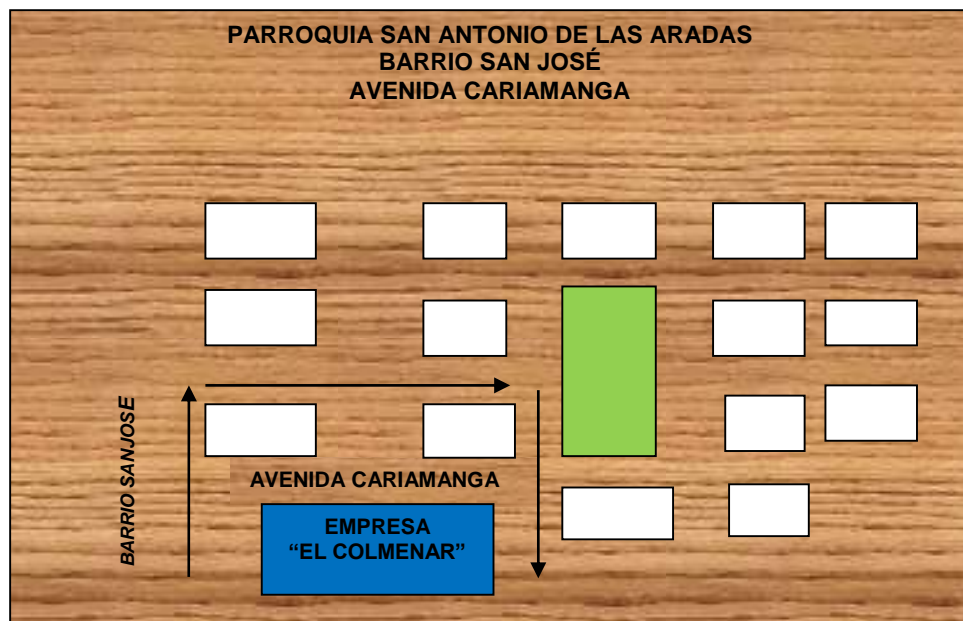
Gráfico N° 21



FUENTE: EMPRESA "EL COLMENAR"
 ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

MICRO LOCALIZACION DE LA EMPRESA "EL COLMENAR"

Gráfico N° 22

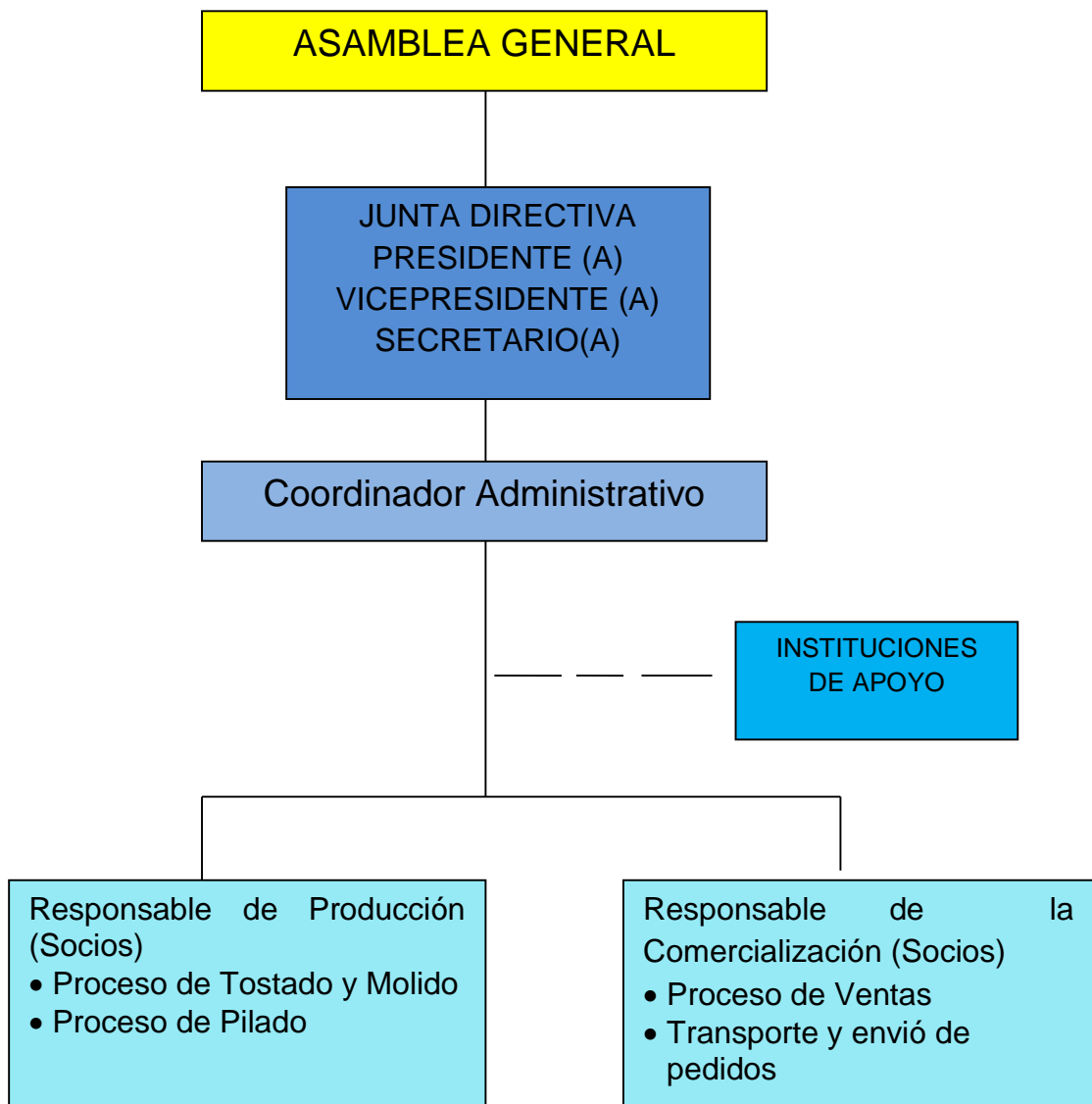


FUENTE: EMPRESA "EL COLMENAR"
 ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

FACTOR ADMINISTRATIVO

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA “EL COLMENAR”

Gráfico N° 23



FUENTE: EMPRESA “EL COLMENAR”
ELABORADO: LAS AUTORAS

ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “EL COLMENAR”

La Asociación está conformada de la siguiente forma:

PRESIDENTE: José Salinas Jaramillo.

VICEPRESIDENTE: Adolfo Abad Pardo.

SECRETARIO: Faustino Salinas Vera.

TESORERA: María Sarango Tacuri.

VOCALES PRINCIPALES: Cristóbal Jiménez, Emiliano Castillo, Máximo Cueva Jiménez.

VOCALES SUPLENTE: Wilter Cumbicus T., Arquímedes Salinas Jaramillo, César Jaramillo.

De acuerdo a la entrevista aplicada al Gerente de la empresa no existe una comunicación fluida entre directivos y personal de la empresa siendo únicamente una comunicación vertical y muy deficiente; el personal que labora en la empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos siendo esta una de las debilidades de la empresa, los trabajadores realizan varias funciones sueltas descuidando algunos factores especialmente el administrativo, cabe indicar que el gerente viaja constantemente a la ciudad de Loja a realizar gestiones particulares y de la empresa, descuida la dirección, administración y el control.

El personal está capacitado únicamente en cuanto al proceso productivo por el apoyo de algunos organismos sector cafetalero, notándose dificultades serias en el ámbito administrativo.

FACTOR FINANCIERO

Para establecer el precio de venta se lo determina de acuerdo a la competencia y a las condiciones del mercado, no se tiene establecido ningún cálculo técnico de costos de producción, ni de precio de venta al público.

Los ingresos producto de las ventas se los lleva a través de registros manuales; los egresos igualmente se los llevan en forma manual, por lo tanto no se posee una información contable precisa para poder tomar decisiones de carácter financiero.

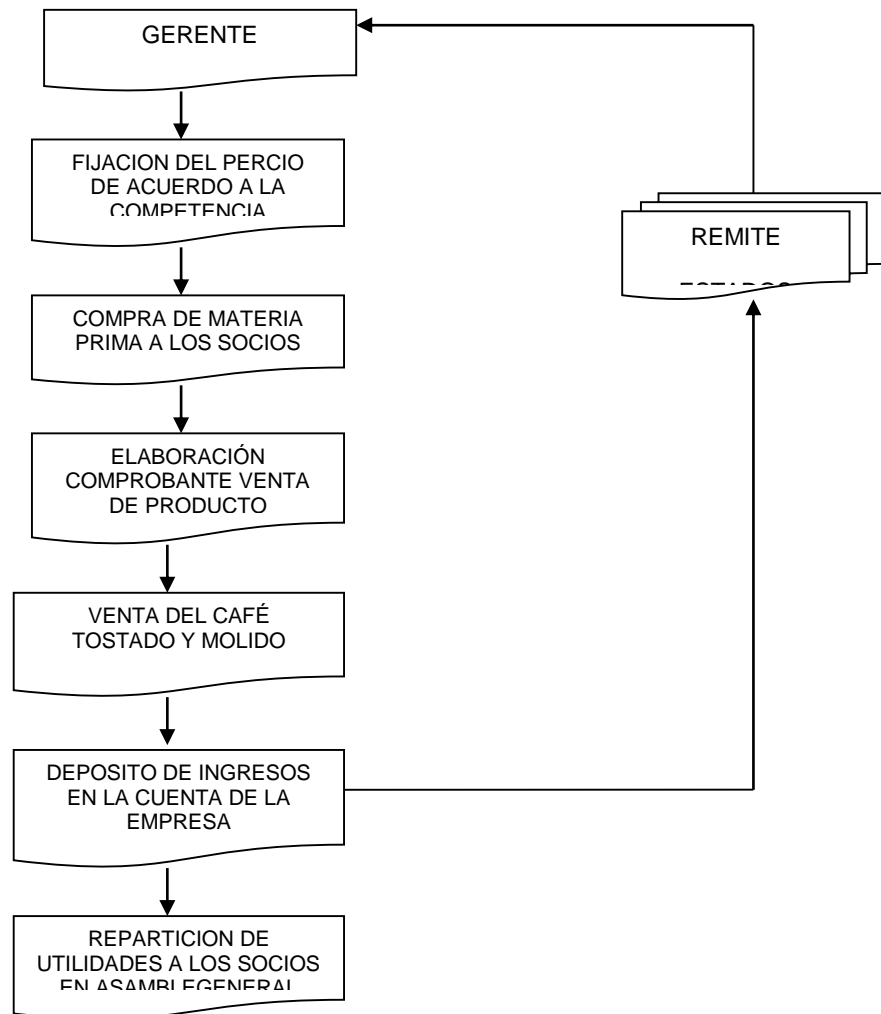
Al final de año se presentan por parte del encargado de llevar la contabilidad un informe general de ingresos y egresos de efectivo.

De acuerdo a la pregunta 6 de la entrevista al Gerente manifiesta que no cuentan con un área financiera que lleve la contabilidad de la empresa, por lo tanto existe: Escasa capacidad de análisis por parte del gerente para tomar decisiones de inversión, las mismas que se las realizan desde la experiencia que posee, sin contemplar un análisis financiero previo, esto se da debido a que no se tiene los balances (balance general y el estado de resultados).

Existe un desconocimiento sobre los costos reales de producción, el precio es fijado en función de los referentes del mercado y de la competencia.

PROCESO FINANCIERO DE LA EMPRESA “EL COLMENAR”

Gráfico N° 24



FUENTE: EMPRESA “EL COLMENAR”
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

FACTOR PRODUCTIVO

La elaboración del café tostado y molido tanto natural como el lavado, se realizan en base a la producción en grano (materia prima) proveniente en su mayoría de la producción de los socios y caficultores de la parroquia San Antonio de la Aradas y en menor porcentaje de la producción de los cantones Espíndola, Quilanga y Calvas.

MATERIALES Y MAQUINARIA QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESAMIENTO DEL CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO

- Una piladora
- Una torrefactora tipo artesanal
- Una selladora eléctrica
- Dos balanzas de precisión
- Utensilios para el tostado y molido
- Utensilios para el envasado
- 2 molinos eléctricos

Gráfico N° 25



TOSTADORA

Gráfico N° 26



Gráfico N° 27

MOLINO



Gráfico N° 28

PILADORA



Gráfico N° 29

SELLADORA ELÉCTRICA



Gráfico N° 30

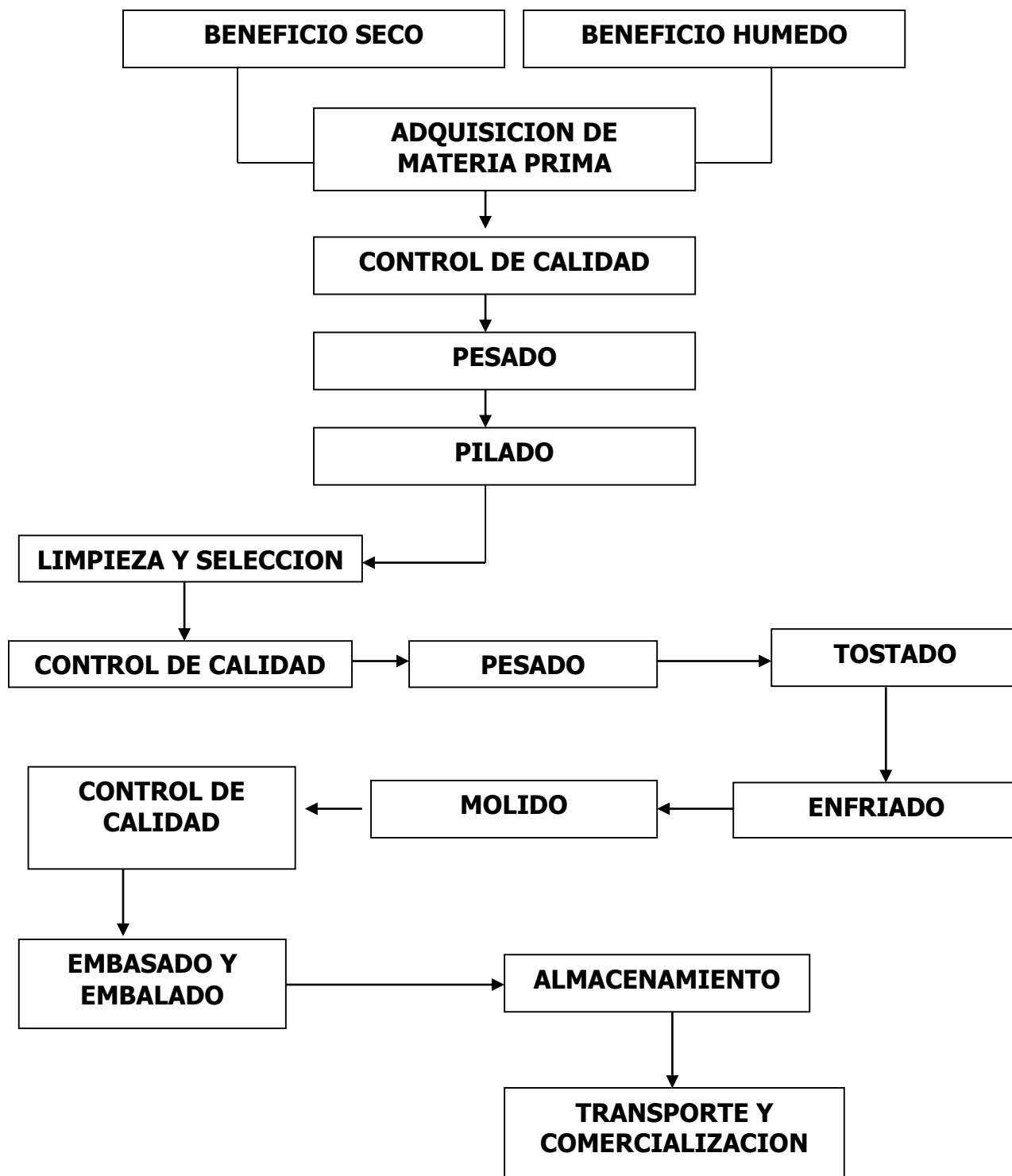
SALA DE ENVASADO



DIAGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO

En el siguiente diagrama constan los pasos a realizar para obtener el café tostado.

Gráfico N° 31



FUENTE: EMPRESA "EL COLMENAR"
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECORRIDO (FASES, SIMBOLOGÍA, FUNCIONARIOS, DESCRIPCIÓN, DISTANCIA Y TIEMPO

CUADRO Nº 15

F A S E S	O P E R A C I O N	I N S P E C C I O N	O P E R A C I O N	I N S P E C C I O N	E S P E R A	T R A N S P O R T E	A L M A C E N A M I E N T O	DESCRIPCION DEL PROCESO (ACTIVIDADES)	D I S T A N C I A	T I M P O S
1	●							Recepción de materia prima	0	10
2							▼	Almacenamiento	0	2
3			■	●				Selección de materia prima	0	15
4	●							Pilado	4	30
5						➡		Transporte de café pilado	4	3
6	●							Tostado	5	35
7					●			Enfriado	0	30
8		■						Control de calidad	6	3
9						➡		Transporte del café tostado	2	10
10	●							Molido	2	20
11	●							Empaquetado	2	20
12	●							Pesado	0	20
13						➡		Transporte listo para sellar	2	2
14	●							Sellado	0	30
15	●							Etiquetado	1	15
16	●							Puesta de los estikers	0	15
17		■						Control de calidad	6	3
18	●							Conteo	1	5
19	●							Arreglo de fundas en la caja	5	15
20						➡		Transporte de las cajas	5	10
21							▼	Almacenamiento	5	5
21	11	1	2	1	4	2		TOTALES	50	298

FUENTE: EMPRESA "EL COLMENAR"
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

PLANTA DE PROCESAMIENTO Y MAQUINARIA

La empresa cuenta con una planta de procesamiento ubicada en la parroquia San Antonio de las Aradas, que consta de la sala de pilado, la sala de tostado, la sala de envasado y almacenamiento del producto ya elaborado y la sala de acopio de la materia prima.

CAPACIDAD DE PRODUCCION

La empresa “EL COLMENAR” tiene una capacidad diseñada en su línea de café tostado y molido de 66 libras/hora, ya que la tostadora tiene una capacidad de tueste de 100 libras por hora de café en grano; la planta trabaja de lunes a sábado, operando 8h/diarias.

La empresa “El Colmenar” tiene una capacidad diseñada de 66 unidades por hora, que multiplicadas por las 8 horas y por los 6 días a la semana tenemos 3168 unidades por semana y esto multiplicado por las 52 semanas que se labora al año, la empresa tiene una capacidad diseñada al año de 164736 unidades.

CAPACIDAD UTILIZADA EN LA ACTUALIDAD

La empresa labora de lunes a sábado, excepto los días feriados, se está procesando 250 quintales al mes, lo que da un total de 165 quintales de café tostado y molido listo para la venta, de este total el 65% corresponde al producto de café en la presentación POPULAR y el 35% restante corresponde a la presentación de café ESPECIAL DE LUJO.

FACTOR DE COMERCIALIZACIÓN

El sistema de comercialización que tiene la empresa “El Colmenar” es la venta a los clientes de las ciudades de Loja, Cuenca, Quito, Cariamanga, Quilanga y San Antonio de las Aradas.

Demanda actual de la empresa

CUADRO N° 16

Puntos de venta	Propietario	Dirección
ROMAR Matriz	Sr. Rodrigo Celi	18 de Noviembre y José A Eguiguren
ROMAR Sucursal	Sr. Rodrigo Celi	Juan José Peña y Mercadillo
HIPERVALLE	Sr. Mauro Villavicencio	Av. Orillas del Zamora
ZERIMAR	Sr. Jorge Ramírez	Ancón entre Av. Gran Colombia y Cuxibamba
MERCAMAX	Sr. Julio Balcazar	Mercadillo entre Av. Universitario y 18 de Noviembre
BERMEO PLAZA	Sr. Rodrigo Bermeo	Cariamanga
CAMARI Quito	Sr. Homero Viteri	Marchena y Versalles (Santa Clara)
CAMARI Cuenca	Sra. Ana Galleti	Cuenca
SUPERMERCADO Cevallos	Sr. José Ortega	Quilanga
TIENDA Valeria	Sra. Maria Sarango	Las Aradas

FUENTE: EMPRESA “EL COLMENAR”
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Los clientes actuales en su totalidad son mayoristas los mismos que venden a los consumidores de café en las dos presentaciones, los precios de venta a los mayoristas es el mismo para todos.

Los clientes potenciales, son los clientes a quienes aún no se les vende el producto pero que la probabilidad de venderles es potencial es decir casi segura; por lo tanto nuestros potenciales clientes son todos los multi servicios del país que venden productos de calidad. Habitualmente el café tostado y molido es para un nicho de mercado de cafés especiales orgánicos; es decir gente que se autoestima, un extracto de la población, de media, hacia media alta. Se proyecta la venta en tiendas populares con otras presentaciones de menor cantidad y por lo tanto de menor precio, pero sin bajar la calidad del producto.

Los mayores volúmenes de compra los realiza Romar, Hipervalle y Bermeo Plaza de Cariamanga, entre los 3 clientes adquieren el 50% de la producción aproximadamente; y el restante 50% es vendido a los demás clientes que son un total de 6 clientes.

Las entregas se las realiza mediante pedido vía telefónica por parte del cliente directo a la empresa, el responsable de la comercialización prepara el pedido y lo envía a cada cliente utilizando el transporte público (Cooperativa de transportes Catamayo, Unión Cariamanga, Cooperativa Loja) hasta el terminal terrestre; luego una persona de la empresa transporta el producto hasta los locales comerciales; en el caso de los dos clientes de Cuenca y Quito el envío se lo realiza por medio

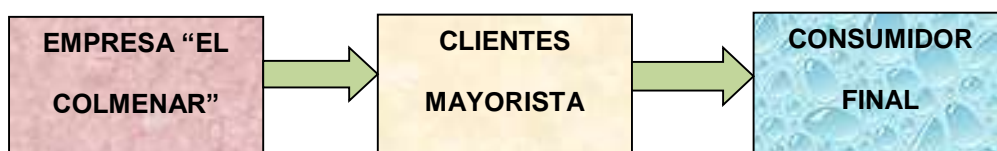
de transporte de pasajeros a través de encomiendas, luego los mismos clientes retiran el producto desde las terminales terrestres.

La cobranza por la venta de café se realiza a través de depósito en la cuenta de la empresa “El Colmenar” después de 15 días de la entrega del producto.

En la empresa “El Colmenar”, existe un desconocimiento de estrategias de mercadotecnia, lo que no le permite posesionarse efectivamente en el mercado local, nacional e internacional; en la actualidad la cartera de clientes es muy limitada en un número reducido de 9 clientes; el canal de comercialización que posee la empresa es una limitante para los clientes debido a que la atención no es directa ni personalizada, sino únicamente se limita a recibir la llamada de los clientes para luego enviar el producto a través de un medio de transporte público para finalmente el cliente tenga que retirar desde las oficinas de transporte; la empresa designa pocos recursos para promoción y publicidad.

CANAL DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA “EL COLMENAR”

Gráfico N° 32



FUENTE: ARCHIVOS DE LA EMPRESA “EL COLMENAR”
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

ELABORACION DE LA MATRIZ EFI DE LA EMPRESA “EL COLMENAR”

FORTALEZAS

Luego de aplicar la entrevista al gerente, encuestas a los socios y clientes actuales de la empresa y de haber analizado tanto el factor administrativo, financiero de producción y comercialización, formulamos la siguiente matriz de factores internos (EFI) misma que permite a la empresa “El Colmenar” determinar, resumir y evaluar fortalezas y debilidades más importantes, que nos sirvieron de base para presentar estrategias de mejoramiento en cada uno de los ámbitos antes descritos, para lo cual hemos aplicado juicios intuitivos con la finalidad de entender a fondo los factores considerados e incluidos en la matriz.

Una de las mayores fortalezas de la empresa es haber ocupado primer lugar a nivel nacional como el mejor café en el primer concurso denominado taza dorada 2007, así lo manifiesta el Sr. Gerente en la pregunta 4 de la encuesta aplicada, al preguntarle sobre los aspectos positivos que se debe potenciar en la empresa.

Otra fortaleza de la empresa es contar con una marca legalmente registrada como “CAFÉ ECOLOGICO LAS ARADAS” así lo manifiesta el gerente en la pregunta 8 de la entrevista al pedirle que nos comente sobre el producto que ofrece la empresa.

En la pregunta dos de la encuesta aplicada a los clientes actuales de la empresa; el 100 % de los encuestados nos manifiesta que el producto que ofrece es de

buena calidad, de tal manera que hemos considerado que es una fortaleza lo cual nos sirvió para elaborar la matriz EFI.

Otra buena razón para considerar que el personal que labora en la empresa está muy bien capacitado en el campo de la producción ecológica y considerar como una fortaleza para la empresa, es porque al momento de aplicar la encuesta a los socios, en la pregunta 3 ha recibido capacitación en el campo del cultivo y producción de café ecológico; el 100% de los encuestados nos ha respondido afirmativamente.

DEBILIDADES

Una de las mayores debilidades que se presentan en la empresa “El Colmenar” es la falta de un área financiera lo cual ocasiona serios inconvenientes al momento de presentar las cuentas de ingresos y egresos generales a los socios y al momento de acordar el precio unitario pues no cuentan con una contabilidad de costos, manifiesta el señor gerente en la pregunta 6 de la entrevista realizada al preguntarle sobre las dificultades ocasionadas en el campo financiero.

Otra de las grandes dificultades que se puede notar es el débil posicionamiento en el mercado local, provincial y nacional, como nos comentó el gerente en la pregunta 3 de la entrevista aplicada, él nos dice que pese a ser producto de buena calidad y muy apetecible no han logrado posicionarse en el mercado local, provincial y nacional; según el análisis del factor de comercialización se ha

descuidado la área de comercialización, contando con muy limitada promoción y publicidad.

Por otra parte según la respuesta del señor gerente en la pregunta 2 de la entrevista el personal que labora en la empresa no cuenta con un manual de funciones por que ellos se dedican únicamente al campo de la producción y lo administrativo, financiero y comercialización realiza el gerente acotando que también no cuenta con un manual de funciones específicas por qué tiene que ocuparse de todo convirtiéndose en una debilidad para la empresa.

Al desconocer los socios la misión y visión de la empresa se torna en una debilidad para la empresa, así lo manifiestan los socios en la pregunta 4 de la encuesta aplicada ya que solo el 25% conocen la misión y visión que por lo general son quienes forman parte del directorio evidenciándose claramente que la misión y visión de la empresa no ha sido socializada en Asamblea general de socios y al desconocerse estos factores fundamentales es evidente que la empresa no puede ser competitiva, eficiente y eficaz.

Al preguntar al gerente sobre los planes y programas de la empresa en la pregunta 1 de la entrevista y en análisis del factor interno administrativo nos pudimos dar cuenta que existe una débil dirección y gestión administrativa por lo tanto es una debilidad de la empresa y que debe ser minimizada a tiempo para que la empresa no fracase.

MATRIZ EFI DE LA EMPRESA “EL COLMENAR”

CUADRO N° 17

FACTORES CRÍTICOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Primer lugar a nivel nacional como el mejor café del Ecuador.	0.17	4	0.68
Marca legalmente registrada como “CAFÉ ECOLÓGICO LAS ARADAS” que le permite comercializar el producto libremente en el mercado local provincial y nacional con calidad ecológico.	0.14	3	0.42
Producto de buena calidad.	0.14	2	0.28
Personal capacitado en el ámbito de producción.	0.10	2	0.20
DEBILIDADES			
Débil dirección y gestión administrativa.	0.05	1	0.05
Los socios desconocen la misión y visión de la empresa.	0.07	1	0.07
Personal que labora en la empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos.	0.09	2	0.18
Falta del área financiera en la empresa que lleve el control general y realice la contabilidad de costos.	0.14	4	0.56
Débil posicionamiento de la empresa en el mercado local provincial y nacional.	0.11	3	0.33
TOTAL	1.00		2.77

FUENTE: ANALISIS FODA
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Mediante la matriz EFI podemos determinar que el peso ponderado total de las fortalezas es de 1.58 contra el peso ponderado que corresponde a las debilidades en un total de 1.19 si analizamos estos valores nos damos cuenta que las fortalezas tiene mayor peso que la debilidades por lo tanto la empresa debe adoptar estrategias para maximizar dichas fortalezas y minimizar las debilidades con lo cual está permitiendo que la empresa este por encima del límite que le permite acoger la calidad del producto, la marca registrada el reconocimiento como el mejor café a nivel nacional para posicionarse en el mercado local, provincial y nacional por que a mayor ventas, mayor utilidad y mayor capital mayor inversión y por lo tanto puede mejor el área financiera y contar ya con una contabilidad real de ingresos y egresos y una contabilidad de costos de tal manera que le permita determinar el precio unitario técnicamente definido y no solamente de acuerdo al precio de la competencia

ANÁLISIS FODA

La fuente principal para desarrollar la matriz FODA, es el análisis externo e interno además se consideró la entrevista aplicada al Gerente y la encuesta aplicada a los clientes y a los socios de la Unión de Artesanos “El Colmenar”.

CUADRO N° 18

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Primer lugar a nivel nacional como el mejor café del Ecuador. • Marca legalmente registrada como “CAFÉ ECOLOGICO LAS ARADAS” que le permite comercializar el producto libremente en el mercado local provincial y nacional. • Producto de buena calidad. • Personal capacitado en el ámbito de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primer trimestre del 2011, incremento del 2.03% en las exportaciones de café y sus derivados (tostado y molido). • Bebida tradicional en todos los estratos sociales especialmente en la provincia de Loja. • Existencia de programas gubernamentales para promocionar la producción de café en zonas rurales. • Existencia de gremios e instituciones, locales, nacionales e internacionales que apoyan el cultivo y las exportaciones de café. • Existencia del mercado que aprecia y consume productos orgánicos. • Iniciativa de países europeos para apoyar a empresas y asociaciones rurales que realicen actividades encaminadas a proteger el medio ambiente.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Débil dirección y gestión administrativa. • Los socios desconocen la misión y visión de la empresa. • Personal que labora en la empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos. • Falta el área financiera en la empresa que lleve el control general y realice la contabilidad de costos. • Débil posicionamiento de la empresa en el mercado local provincial y nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de competidores locales y nacionales, grandes empresas que monopolizan la comercialización de café. • Existencia de zonas de mayor producción a nivel nacional como Manabí, el Guayas y El Oro. • inexistencia de leyes que favorezcan a caficultores ecológicos. • Falta de conocimiento y prácticas de comercialización por las pequeñas empresas. • Falta de instalaciones técnicamente diseñadas y de maquinaria sofisticada para ser una empresa de tipo industrial.

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

MATRIZ DE IMPACTO
CUADRO N° 19

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <p>Primer lugar a nivel nacional como el mejor café del Ecuador.</p> <p>Marca legalmente registrada como "CAFÉ ECOLOGICO LAS ARADAS" que le permite comercializar el producto libremente en el mercado local provincial y nacional.</p> <p>Producto de buena calidad</p> <p>Personal capacitado en el ámbito de producción</p>	<p>Lista de Debilidades</p> <p>Débil dirección y gestión administrativa</p> <p>Los socios desconocen la misión y visión de la empresa</p> <p>Personal que labora en la empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos</p> <p>Falta del área financiera en la empresa que lleve el control general y realice la contabilidad de costos</p> <p>Débil posicionamiento de la empresa en el mercado local provincial y nacional</p>
<p>Lista de Oportunidades</p> <p>Primer trimestre del 2011, incremento del 2.03% en las exportaciones de café y sus derivados (tostado y molido).</p> <p>Bebida tradicional en todos los estratos sociales especialmente en la provincia de Loja.</p> <p>Existencia de programas gubernamentales para promocionar la producción de café en zonas rurales.</p> <p>Existencia de gremios e instituciones, locales, nacionales e internacionales que apoyan el cultivo y las exportaciones de café</p> <p>Existencia del mercado que aprecia y consume productos orgánicos.</p> <p>Iniciativa de países europeos para apoyar a empresas y asociaciones rurales que realicen actividades encaminadas a proteger el medio ambiente.</p>	<p>FO (Maxi- Maxi)</p> <p>Estrategias para maximizar tanto las Fortalezas como las Oportunidades</p> <p>Captar nuevos mercados con el fin de Aumentar las ventas y mejorar las utilidades.</p> <p>Realizar acuerdos comerciales con gremios e instituciones de apoyo.</p> <p>Realizar publicidad a través de la radio televisión, pancartas, y hojas volantes aprovechando la marca de café ecológico y la designación como el mejor café del Ecuador.</p>	<p>DO (Mini- Maxi)</p> <p>Estrategias para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades</p> <p>Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de marketing</p> <p>Lograr un posicionamiento en el mercado local nacional y regional</p> <p>Mejorar el proceso contable de la empresa "El Colmenar" a través de la aplicación de una contabilidad de costos</p> <p>Mejorar la administración y gestión por parte del gerente de la empresa "El Colmenar"</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>Existencia de competidores locales y nacionales, grandes empresas que monopolizan la comercialización de café</p> <p>Existencia de zonas de mayor producción a nivel nacional como Manabí, el Guayas y El oro</p> <p>Inexistencia de leyes que favorezcan a caficultores ecológicos</p> <p>Falta de conocimiento y prácticas de comercialización por las pequeñas empresas</p> <p>Falta de instalaciones técnicamente diseñadas y de maquinaria sofisticada para ser una empresa de tipo industrial</p>	<p>FA (Maxi- Mini)</p> <p>Estrategias para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas</p> <p>Adquirir maquinaria sofisticada y de tipo industrial para utilizar el total de la capacidad de instalaciones de la infraestructura de la empresa</p> <p>Mejorar la producción de café (materia prima) por hectárea siendo zona apta para el cultivo de café</p> <p>Crear nuevas presentaciones del producto es decir de media libra y de 4 onzas</p>	<p>DA (Mini- Mini)</p> <p>Estrategia para minimizar las Debilidades y Amenazas.</p> <p>Elaborar un manual de funciones y procedimientos y entregar a cada trabajador de la empresa</p> <p>Gestionar recursos económicos a instituciones para adquirir maquinaria tipo industrial</p> <p>Reformar la estructura organizativa de la empresa</p> <p>Construir técnicamente la misión y visión de la empresa con la participación de socios, directivos, empleados y trabajadores de la empresa</p>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Para que una empresa pueda modificar o construir una misión y visión que vayan en caminadas a orientar a las organizaciones al norte deseado, deberán primera mente tener claro que es Misión y que es Visión.

Misión: “La misión expresa la razón de ser y él para que existe la empresa, resume el papel que cumplirá en la sociedad y declara cuales son los grandes propósitos de que le harán distinta de las demás organizaciones”.

Visión: “Es una imagen del futuro deseado para a la empresa, es decir es la brújula que guiará a todos los entes que forman la empresa a logara el máximo alcance en cuanto a crecimiento, posicionamiento y reconocimiento efectivo; a través de esfuerzos y acciones. Señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”.

La misión y visión deben ser fruto del consenso de todos los miembros o socios, considerar los valores institucionales definidos; ser claras y sencillas, de fácil comunicación, ser lo suficientemente específicas para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplias para permitir el crecimiento creativo, Positivo y alentador; reflejar las expectativas de sus clientes; tener amplitud en su alcance y ser altamente motivantes.

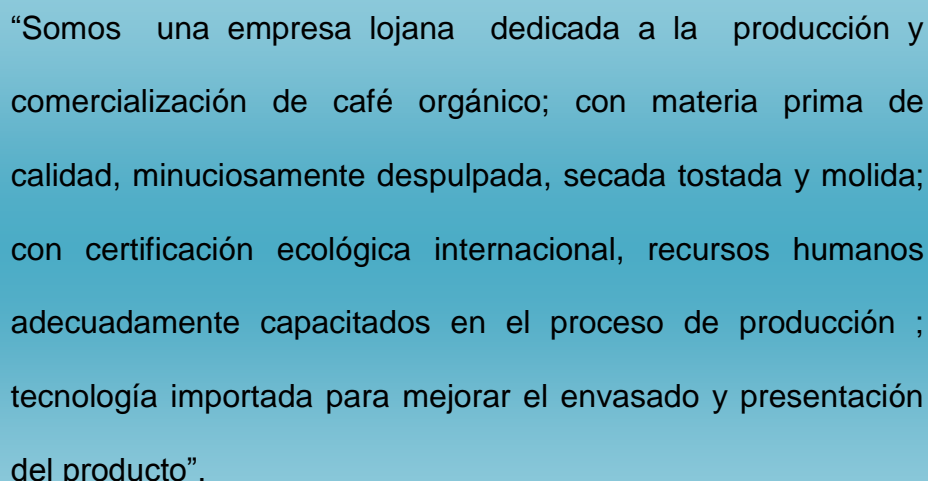
Una vez que han sido definidas y aprobadas en consenso de todos los que conforman la organización, deben ser divulgadas tanto dentro como fuera de la misma, presentarlas en un acto solemne con la presencia de clientes internos y externos y difundirlas en material promocional (hojas volantes gigantografías, en empaques, o en tarjetas de presentación).

Cuando realizamos el diagnóstico nos dimos cuenta que la misión y visión de la empresa El Colmenar (ver antecedentes) no han sido elaboradas técnicamente, es decir siguiendo los pasos que cada una de ellas conlleva para su realización sino que únicamente los directivos y algunos socios se reunieron y formularon la actual misión y visión es así que según la encuesta aplicada a los socios en la pregunta 4 donde interrogamos sobre si conoce la misión y visión de la empresa nos pudimos dar cuenta que únicamente el 25% tiene conocimiento y el resto desconoce en su totalidad, esto nos da a pensar que factores tan supremamente importantes en una empresa como es la misión y la visión, pasen por desapercibidos porque no están técnicamente elaborados, no cubren las expectativas o simplemente no han sido socializados oportunamente a todos los involucrados.

Si decimos que la misión es la carta de presentación de una empresa, que es la razón de ser, que nos dice porque se distingue una organización de la otra y que la visión en cambio es lo que queremos llegar a ser en un determinado periodo, es decir le da forma y dirección a una determinada empresa u organización. Por lo tanto y en vista de que la misión y visión actuales de la empresa no están técnicamente elaboradas, proponemos un modelo de misión y visión.

Misión propuesta para ser implementada por la empresa “El Colmenar”

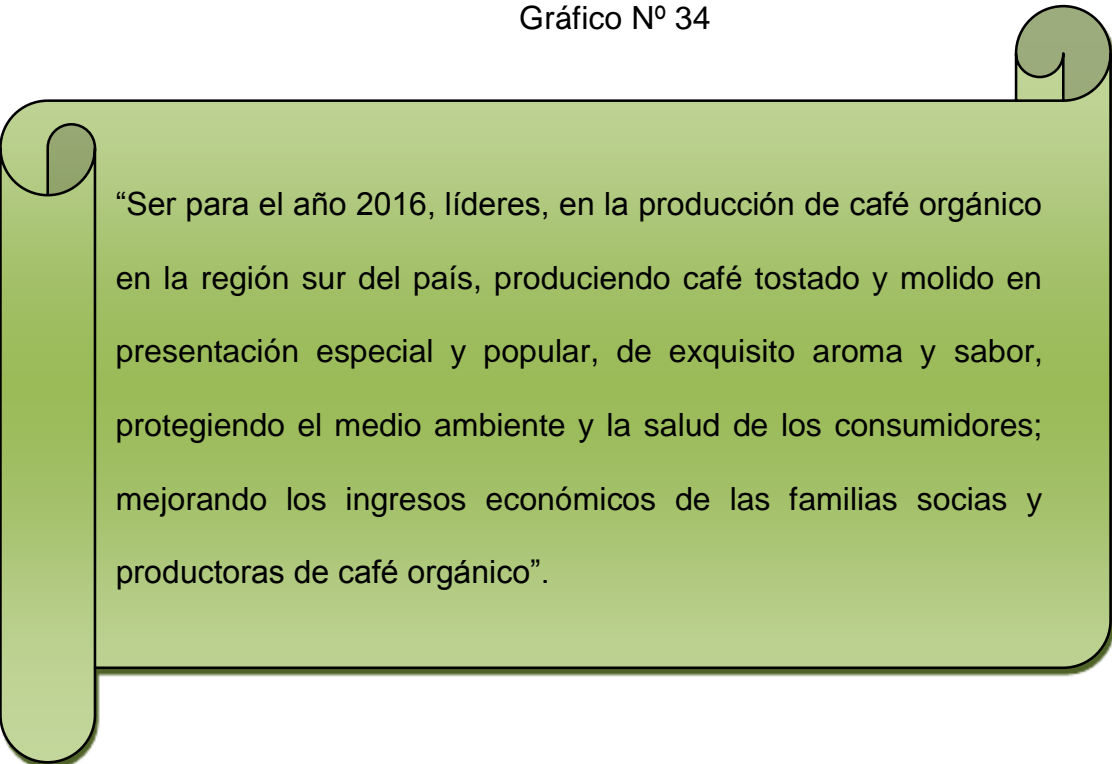
Gráfico N° 33



“Somos una empresa lojana dedicada a la producción y comercialización de café orgánico; con materia prima de calidad, minuciosamente despulpada, secada tostada y molida; con certificación ecológica internacional, recursos humanos adecuadamente capacitados en el proceso de producción ; tecnología importada para mejorar el envasado y presentación del producto”.

Visión propuesta para ser implementada por la empresa “El Colmenar”

Gráfico N° 34



“Ser para el año 2016, líderes, en la producción de café orgánico en la región sur del país, produciendo café tostado y molido en presentación especial y popular, de exquisito aroma y sabor, protegiendo el medio ambiente y la salud de los consumidores; mejorando los ingresos económicos de las familias socias y productoras de café orgánico”.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA “EL COLMENAR” A CUMPLIR EN EL PERIODO 2011 – 2016

Con el objetivo de dar cumplimiento a una de las propuestas presentadas como se estima en el título del presente trabajo de investigación, a continuación proponemos los siguientes objetivos estratégicos para la empresa, los cuales tienen como fin presentar alternativas viables a ser adoptadas por la empresa; que están encaminados a presentar estrategias y políticas para el mejoramiento en los aspectos administrativos, financieros, de producción y comercialización de la empresa “El Colmenar”.

Objetivo Uno

Mejorar la Dirección y Gestión Administrativa de la Empresa “El Colmenar”.

Objetivo Dos

Lograr un mejor posicionamiento en el mercado local, regional y nacional a través del aprovechamiento de la certificación ecológica.

Objetivo Tres

Mejorar el proceso contable financiero que permita lograr una adecuada toma de decisiones financieras.

CUADRO N° 20

OBJETIVO UNO: Mejorar la Dirección y Gestión Administrativa de la Empresa “El Colmenar”				
META	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	POLÍTICAS
<p>La empresa “El Colmenar” al 2012 tendrá su estructura administrativa, con un sistemas de comunicación definido y la especificación de funciones para cada puesto</p>	<p>Llevar un formato de comunicación interna, para el gerente y los responsables de producción y comercialización</p> <p>Para mejorar el cumplimiento de las funciones del personal de la empresa “El Colmenar” debe contar con un manual de funciones y procedimientos para cada uno de los puestos</p> <p>Para mejorar la administración de la empresa se integrará personal debidamente capacitado y comprometido con la empresa, quienes serán miembros de la asociación</p>	<p>Estructurar el formato de comunicación interna.</p> <p>Elaborar la nueva estructura administrativa</p> <p>Elaborar el manual de funciones y procedimientos para los puestos de la empresa “El Colmenar”</p> <p>Elaborar un plan de capacitación anual.</p> <p>Elaborar un listado de todos los miembros de la Unión de Artesanos “El Colmenar”.</p>	<p>Imprimir 3 libretines del formato de comunicación interna</p> <p>Entregar a todos los funcionarios y trabajadores a nueva estructura administrativa mediante una circular</p> <p>Socializar y entregar al personal que labora en la empresa el manual de funciones y procedimientos y exigir por parte de gerencia el fiel cumplimiento del mismo</p> <p>La capacitación al personal que labora en la empresa se realizará el mes de mayo del 2011</p>	<p>Las comunicaciones que realice el gerente al personal de la empresa deben ser por escrito</p> <p>El manual de funciones se entregara al personal en una reunión ampliada de la Asamblea General de Socios</p>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL OBJETIVO UNO

CUADRO N° 21

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Reproducción del formato de comunicación interna	3 libretines de 100 hojas	5.00	15.00
Capacitación al personal de la empresa "El Colmenar"	4 personas	50.00	200.00
TOTAL			215.00

FUENTE: IMPRENTA ARIAS – LOJA

ELABORACIÓN: AUTORAS

CUADRO Nº 22

OBJETIVO DOS : Lograr un mayor posicionamiento en el mercado local, regional y nacional a través del aprovechamiento de la certificación ecológica				
META	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	POLÍTICAS
Lograr un posicionamiento e incremento de las ventas en un 30% en el mercado regional , un 20% en el mercado nacional y un 10% en el mercado internacional	<p>Diferenciar los tipos de clientes por los montos de compra en mayorista y minoristas.</p> <p>Planificación y participación activa en las ferias agrícolas con todos los productos de la empresa.</p> <p>Mantener publicidad en medios de comunicación como la radio y en la prensa en los segmentos de cocina.</p> <p>Mejorar el servicio y atención al cliente en la preventa, venta, distribución y posventa del café tostado y molido.</p> <p>Realizar acuerdos comerciales con cadenas de comisariatos a nivel nacional y buscar una alianza estratégica con grupos de apoyo a las exportaciones de productos no tradicionales.</p>	<p>Elaborar una la tabla de descuentos por montos de compra</p> <p>Elaborar un programa de promoción.</p> <p>Crear una página electrónica para la empresa “El Colmenar”.</p> <p>Adquisición de un vehículo para entregas y distribución.</p> <p>Visita a nuevos clientes.</p> <p>Contratación de medios de comunicación para publicidad por 3 meses.</p> <p>Visitas y firma de acuerdos con grupos de apoyo a las exportaciones agroecológicas.</p> <p>Elaborar gigantografía y hojas volantes</p>	<p>Para mayoristas cuyo monto mensual de compra sea mayor a mil dólares tendrán un descuento hasta del 10% y para minoristas cuyo moto sea inferir a quinientos dólares se entregaran camisetras con el logo tipo de la empresa</p> <p>Durante los meses de abril a julio se entregará fundas de 125 gr. De café a cada cliente Para muestras y degustaciones</p> <p>La publicidad se realizara en los meses de marzo, abril, agosto y diciembre de cada año</p> <p>La gigantografía se ubicara a la entrada de la parroquia san Antonio de las Aradas y las hojas volantes se distribuirán en la ciudad de Loja, Cariamanga y Quilanga</p>	<p>Fijar precios por montos de compra y sistemas de pago</p> <p>Asignar recursos anuales para publicidad y promoción</p> <p>Realizar la publicidad enfocando y resaltando la categoría ecológica del café</p>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

PRESUPUESTO PARA EJECUCIÓN DEL OBJETIVO DOS

CUADRO N° 23

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Costos por promoción Camisetas	120	5,00	600,00
Fundas de café presentación popular	100	1,6253	162,53
Fundas de café presentación especial	100	2.9453	294,53
Crear Página electrónica	1	220.00	220.00
Compra de Vehículo de segunda	1	10000,00	10000,00
Visita a nuevos clientes			300,00
Contratación de Medios de comunicación			
Radio	180	3,50	630,00
Prensa escrita	12	30,00	360,00
Firma de acuerdos con grupos de apoyo a la exportación			200,00
Gigantografías	1	150,00	150,00
Hojas volantes	1000	0,05	50,00
TOTAL			12967,06

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS.

FUENTE: DEPORTIVO PACO- LOJA; ZAMORA NET, MAXRED;
LA HORA Y RADIO CARIAMANGA; LOJACAR

CUADRO N° 24

OBJETIVO TRES : Mejorar el proceso contable financiero que permita lograr una adecuada toma de decisiones financieras				
META	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	POLÍTICAS
Al 2011 la empresa contará con toda la información financiera y los costos reales de producción.	<p>Mejorar la escasa capacidad de análisis financiero que permita una eficiente toma de decisiones por parte de gerencia.</p> <p>Sistematizar el proceso contable.</p> <p>Aplicar un sistema de contabilidad de costos en serie es decir de forma secuencial.</p> <p>Implementar al sistema financiero un software de contabilidad.</p> <p>Realizar las recaudaciones de efectivo por ventas.</p>	<p>Mantener registros actualizados de información contable a través de la contadora de la empresa.</p> <p>Diseñar del sistema de contabilidad de costos para la fijación de precios.</p> <p>Llevar en orden los documentos como recibos, facturas, y comprobantes de las recaudaciones de efectivo.</p>	<p>Contratar un contador (a) ocasional por tres meses.</p> <p>Adquirir de un software de contabilidad.</p>	<p>Las decisiones se tomarán considerando los estados financieros remitidos por contabilidad.</p> <p>Anualmente se elaborarán el balance general y el estado de resultados.</p> <p>Los precios se fijaran teniendo en cuenta los costos de producción.</p>

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

PRESUPUESTO PARA EJECUCIÓN DEL OBJETIVO TRES

CUADRO N° 25

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Adquisición de un programa contable computarizado	1	1200.00	1200.00
Contratación de una contadora	1	300 mensual	900.00
TOTAL			2100.00

FUENTE: SKANET, ARREGLO Y VENTA DE COMPUTADORAS Y SOFTWARE
 ELABORADO: LAS AUTORAS

RESUMEN GENERAL DEL PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

CUADRO N° 26

PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	COSTO
ÁMBITO ADMINISTRATIVO	215,00
ÁMBITO DE COMERCIALIZACIÓN	12967,06
ÁMBITO FINANCIERO	2100,00
TOTAL	15282,06

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

PROPUESTAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS: ADMINISTRATIVO FINANCIERO, DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA “EL COLMENAR”

PROCESO ADMINISTRATIVO

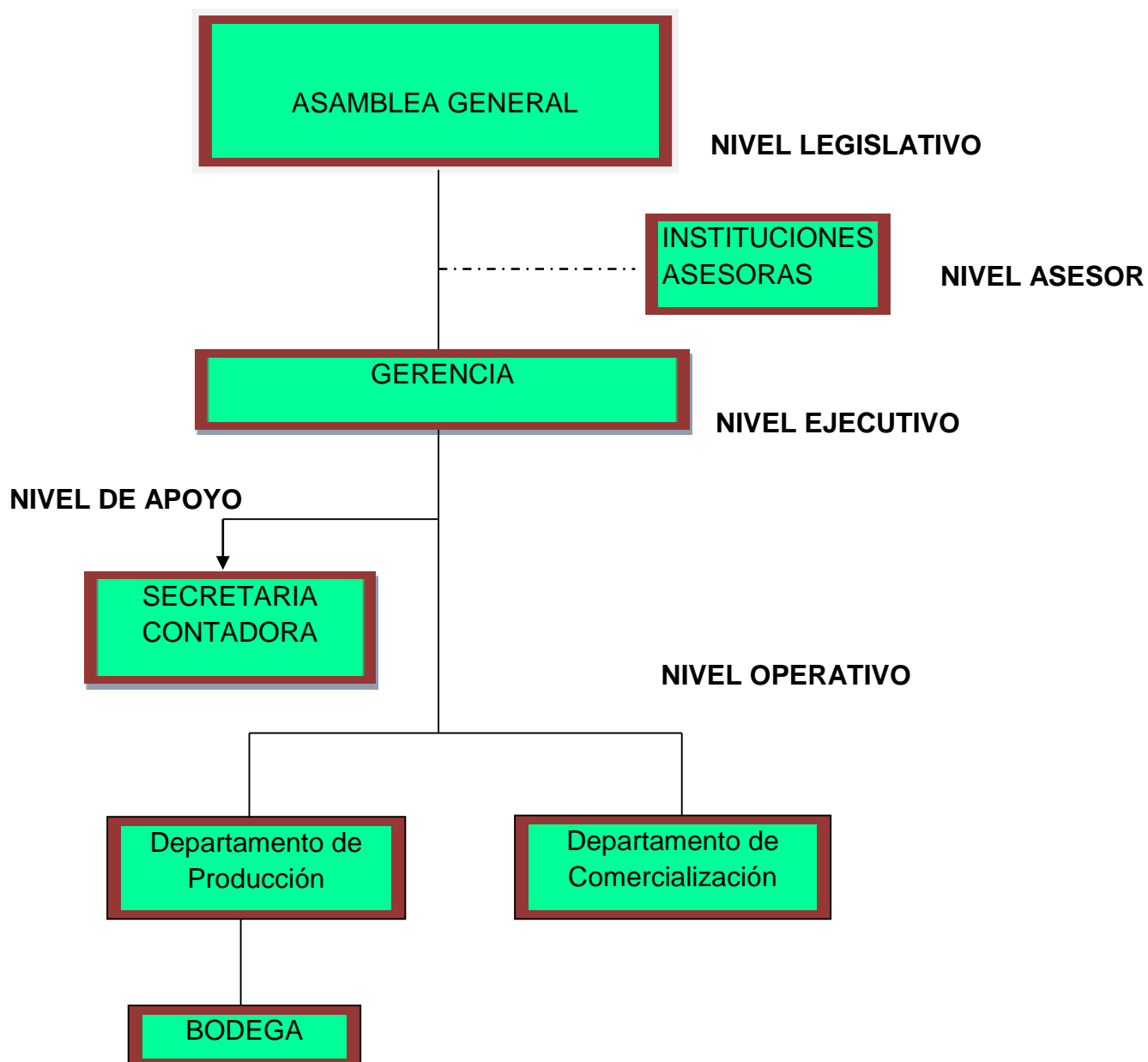
Según el análisis FODA de la empresa “El Colmenar” se determinan algunos conflictos en el ámbito administrativo, especialmente en cuanto a la dirección y gestión administrativa y a las funciones que desempeñan los funcionarios y trabajadores, ellos no tienen claro cuáles son sus funciones específicas, es así que cumplen múltiples funciones muy aisladas, descuidando de esta manera los diversos ámbitos de la empresa.

Con la finalidad de mejorar el ámbito administrativo proponemos:

1. una estructura organizacional técnicamente elaborada.
2. un manual de funciones y procedimientos para el personal de la empresa “El Colmenar”.

NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA**“EL COLMENAR”**

Gráfico N° 35



ELABORACION: LAS AUTORAS

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA “EL COLMENAR”

NIVEL EJECUTIVO

CÓDIGO: 01

TITULO DEL PUESTO: GERENTE

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Dirección, control y evaluación de la empresa “El Colmenar”.

FUNCIONES TÍPICAS

- Dirigir la promoción y el desarrollo de la producción del café, procurando el mejor aprovechamiento de recursos naturales, humanos y financieros.
- Controlar la aplicación de las políticas sobre programas de desarrollo agrícola y de comercialización del producto (café).
- Evaluar y supervisar el avance de los procesos de producción.
- Asesorar en la racionalización y tecnificación del proceso de mercadeo comercialización de los productos.
- Orientar la formulación de planes, programas y proyectos específicos de producción de café, en la determinación de prioridades.
- Coordinar las actividades de la dirección con instituciones públicas y privadas, vinculadas con el sector agropecuario.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Responsabilidad por la correcta gestión administrativa de la empresa “El Colmenar”.

- Realizar controles en las diferentes secciones de la empresa.
- Ejercer liderazgo para el cumplimiento de las diferentes actividades.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Título profesional en Administración de Empresas.
- Cursos de actualización sobre mercadeo y finanzas.
- Tener experiencias mínimas de 3 años en funciones similares.

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

NIVEL AUXILIAR O DE APOYO

CÓDIGO: 02

TITULO DEL PUESTO: Secretaria - contadora

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Ejecución de labores sencillas de secretariado ejecutivo administrativo.

FUNCIONES TÍPICAS.

- Llevar la correspondencia y los archivos en orden de la empresa “El Colmenar.”
- Asistir a reuniones ordinarias y extraordinarias del directorio.
- Redactar oficios y enviar a las diferentes organizaciones e instituciones que correspondan.
- Elaborar facturas por ventas de productos.
- Recibir todos los documentos contables, previo control de su autenticidad.
- Elaboración de documentos de retención por las compras que realice la empresa.
- Realizar las declaraciones semestrales.
- Llevar un control de los ingresos y egresos, producto de las compras y ventas de materia prima y productos terminados.
- Realizar los roles de pago a los trabajadores.
- Elaborar los documentos para el pago del seguro social personal y patronal.

- Realizar el inventario de materia prima, productos en proceso, productos terminados, conjuntamente con el bodeguero, previos a realizar los balances.
- Realizar el balance general y el estado de resultados al finalizar el año.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE.

- Establecer buenas relaciones interpersonales con los directivos, funcionarios y público en general.
- Mantener informados a sus superiores de las actividades relacionadas a su trabajo.
- Requiere de conocimiento, iniciativa y predisposición para el cumplimiento de las tareas, mantener en reserva información confidencial.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Contador(a) Público Autorizado.
- Experiencia de dos años.
- Haber aprobado un curso sobre redacción y ortografía.

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

NIVEL OPERATIVO

CÓDIGO: 03

TITULO DEL PUESTO: Bodeguero

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Ejecución de labores de recepción de materia prima y entrega de mercaderías en la bodega.

FUNCIONES TÍPICAS.

- Ejecutar labores de recepción, clasificación, acondicionamiento del producto.
- Mantener registro de la existencia de materiales y bienes muebles.
- Entrega de mercadería.
- Intervenir en la ejecución de inventarios periódicos.
- Llevar el kardex de los diferentes productos.
- Colaborar con el planeamiento de las políticas de adquisiciones.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE.

Responsable por el buen manejo de los inventarios de materia prima y de productos terminados de la empresa “El Colmenar”.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Título de Bachiller como mínimo.
- Tener un año de experiencia en funciones a fines.

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

NIVEL OPERATIVO

CÓDIGO: 04

TITULO DEL PUESTO: RESPONSABLE DE PRODUCCION

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Organizar, y ejecutar el proceso de producción.

FUNCIONES TÍPICAS.

- Participar en todo el proceso de producción del café tostado y molido.
- Recepción y selección de la materia prima.
- Proceso de tostado y molido del café ecológico.
- Envasado y sellado del producto.
- Entrega del producto terminado al bodeguero.
- Mantenimiento de equipos y maquinaria de producción.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE.

Trabajo de alta responsabilidad para mantener una buena calidad de café ecológico.

REQUISITOS MÍNIMO.

- Ingeniero Agrónomo o en Industrias.
- Experiencia de dos años en actividades afines.
- Cursos de actualización en manejo y producción de café ecológico.

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

NIVEL OPERATIVO

CÓDIGO: 05

TITULO DEL PUESTO: RESPONSABLE DE COMERCIALIZACION

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Ejecutar el proceso de ventas, comercialización y distribución del café a los diferentes lugares de expendio.

FUNCIONES TÍPICAS.

- Receptar los pedidos de los clientes vía telefónica.
- Entrega de los pedidos a la Facturadora.
- Envío del café a los clientes a través de las cooperativas de transporte.
- Entrega directa de los productos a algunos clientes.
- Entrega de informes a Gerencia sobre los precios del café de la competencia.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE.

Responsabilidad por la venta y entrega del café.

REQUISITOS MÍNIMOS.

- Ing. Comercial.
- Experiencia de dos años en actividades similares.

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes de la empresa se pudo determinar que el producto es de buena calidad y que tiene una buena aceptación por parte de los consumidores finales. Sin embargo existe un desconocimiento de estrategias de mercadotecnia y marketing especialmente en cuanto a las promociones y publicidad, que no le permite posicionarse en el mercado local, provincial y nacional.

Para mejor la comercialización y por lo tanto las ventas proponemos:

- 1 Una tabla de descuentos por montos de compra para mayoristas y minoristas.
- 2 Una gigantografía que se ubicará en la parroquia San Antonio de las Aradas.
- 3 Hojas volantes que se distribuirán en la ciudad de Loja

TABLA DE DESCUENTOS POR MONTOS DE COMPRA

CUADRO N° 27

Montos de compra al mes	Porcentaje de descuento
250 a 500 dólares	1%
500 a 1000 dólares	3%
1000 a 2000 dólares	5%
2000 a 5000 dólares	7%
5000 en adelante	10%

ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

La tabla de descuentos antes mencionada se aplicará cada mes y constará el porcentaje y el valor de acuerdo a la tabla establecida, directamente en las facturas de venta, si por algún motivo el cliente o distribuidor no cancela a tiempo y en el plazo establecido se suspenderá estos descuentos.

La gigantografía se ubicará a la entrada de la parroquia San Antonio de la Aradas en el cantón Quilanga, donde se encuentra la empresa, aquí se visualizará claramente la placa de reconocimiento del mejor café y la imagen de las dos presentaciones de café tostado y molido.

Se elaborarán 12000 hojas volantes que serán distribuidas en el cantón Quilanga, cantones aledaños y en la ciudad de Loja, para lo cual la empresa contratará a 5 personas temporales por 8 días.

GIGANTOGRAFIA

Gráfico N° 36

“EL COLMENAR” CAFÉ ECOLÓGICO LAS ARADAS
San Antonio de las Aradas, Cantón Quilanga-Loja-Ecuador

EL AUTÉNTICO Y MEJOR CAFÉ ECUATORIANO



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

HOJA VOLANTE

GRÁFICO N° 38

“EL COLMENAR” CAFÉ ECOLÓGICO LAS ARADAS

San Antonio de las Aradas, Cantón Quilanga Loja-Ecuador

EL AUTENTICO Y MEJOR CAFÉ ECUATORIANO



- Café orgánico natural trillado, tostado molido y envasado funda de 445 gr. La PRESENTACIÓN POPULAR, actualmente tiene un precio de 2.50 dólares cada funda, diversas presentaciones en peso y costo.
- Café orgánico especial despulpado y lavado, tostado, molido y envasado, funda de 400gr. PRESENTACIÓN DE LUJO, tiene un precio de 4 dólares cada una.



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

PROCESO FINANCIERO

Según el análisis FODA determinamos que hace falta implementar el área financiera que lleve el control general de ingresos y egresos y que realice la contabilidad de costos; en el análisis interno realizado se ha podido identificar algunas dificultades en la toma de decisiones en el ámbito financiero, para ello le sugerimos a los directivos de la empresa implementar algunas alternativas en este campo, con el fin de mejorar la posición competitiva, ya que sin una buena gestión de las finanzas, es difícil llevar a efecto las demás acciones de la empresa.

Implementar al sistema financiero un programa de Contabilidad Computarizado para la empresa "El Colmenar" y deberá contratar una Contadora, para que realice los balances correspondientes, con el fin de conocer la situación financiera de la empresa.

Para la determinación de precios aplicar un sistema de contabilidad de costos, se sugiere llevar el sistema de costeo en serie, esto es realizar las actividades en forma secuencial, para facilitar la fijación de precios, con ello se tendría una idea clara sobre los costos por los cuales incurre la empresa. Posterior a determinar el sistema de costos, se sugiere también llevar el control de inventarios tanto de materia prima como de productos terminados a través del método promedio el cual es recomendable para este tipo de empresas.

**DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTOS QUE TIENE QUE APLICAR LA
EMPRESA “EL COLMENAR”**

**ELABORACION DE PRESUPUESTOS PARA LA EMPRESA EL COLMENAR
DEL CANTON QUILANGA PERIÓDO ENERO A SEPTIEMBRE DEL 2011**

1. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA
 - A. Presupuesto de materia prima directa
 - B. Presupuesto de materia prima indirecta
2. PRESUPUESTO DE MAQUINARIA
3. PRESUPUESTO DE SERVICIOS BASICOS POR MES
4. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
5. INVERSIONES, FINANCIAMIENTO Y COSTOS
 - A. Inversiones
 - Activo circulante
 - Activos fijos
 - Total de inversión
 - B. Costos
6. PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTAS
 - Costos fijos
 - Costos variables
 - Costo total
 - Margen de utilidad
 - Precio de venta

- Ingresos totales

7. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO MATEMÁTICA Y GRÁFICA

- A. En función de la capacidad instalada
- B. En función de los ingresos (ventas)
- C. En función de las unidades producidas

8. ESTADOS FINANCIEROS

A. Estado de pérdidas y ganancias

- Ingresos
- Utilidad bruta en ventas
- Gastos operativos
- Utilidad antes de intereses e impuestos
- Utilidad líquida

B. Balance general

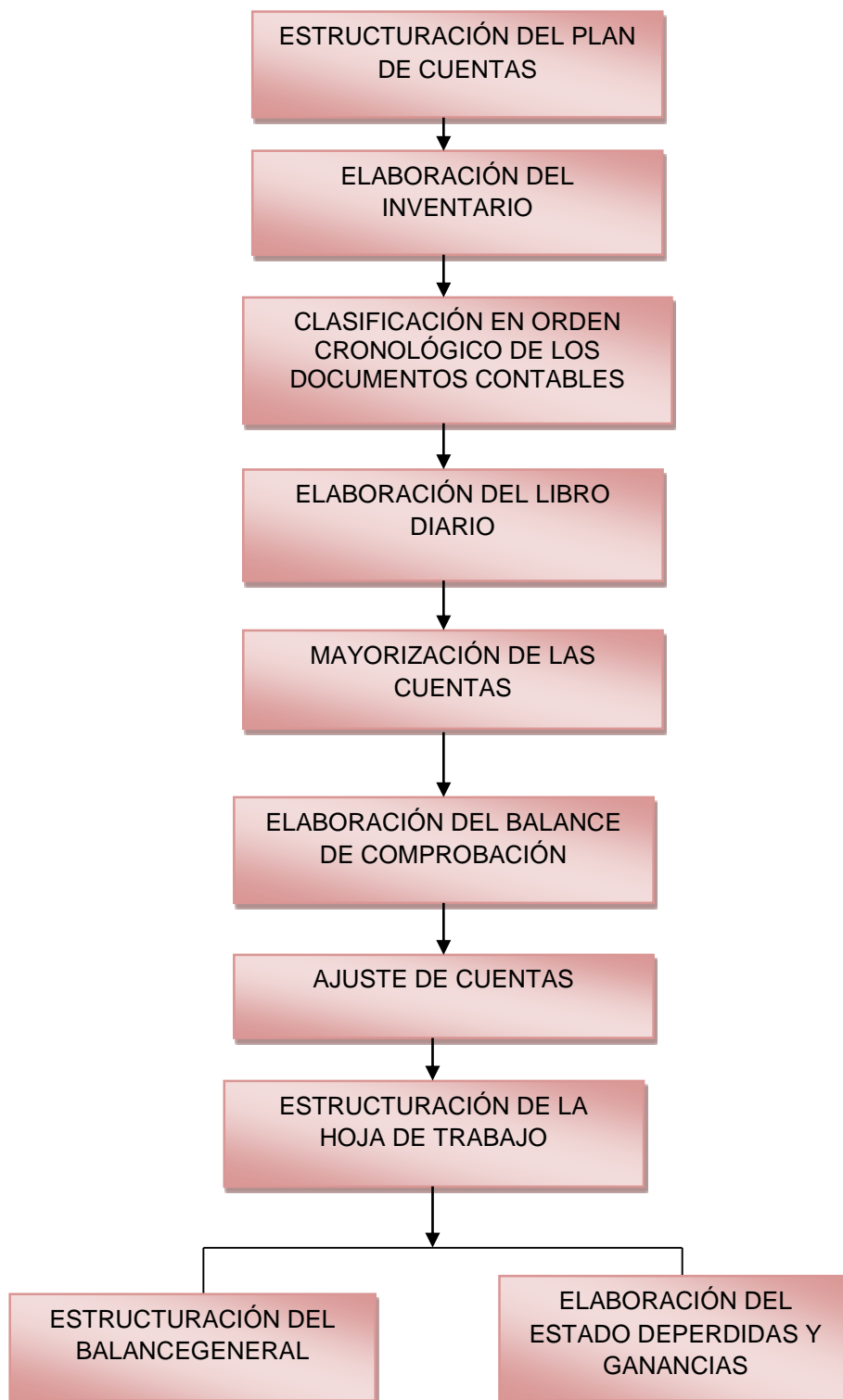
- Cálculo de activos
- Cálculo de pasivos
- Cálculo de capital social y patrimonio

9. FLUJO DE EFECTIVO

- A. Total de ingresos
- B. Total de egresos

ESQUEMA DE CONTABILIDAD GENERAL

Gráfico N° 39



ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

- La Unión de Artesanos “El Colmenar” es una asociación de caficultores artesanales de café ecológico, se creó según Acuerdo Ministerial N° 110750 del año 2002.
- La empresa cuenta con dos presentaciones de productos, una presentación popular de 445 gramos y la otra en presentación especial de lujo de 400 gramos.
- En el 2007 obtiene el primer lugar a nivel nacional como el mejor café de Ecuador, en el evento denominado “Taza Dorada 2007”.
- Tiene registrada la marca “CAFÉ ECOLOGICO LAS ARADAS” para las dos presentaciones.
- La mayoría de la materia prima proviene de la Unión de Artesanos “El Colmenar” y un menor porcentaje de la producción de los cantones Quilanga, Espíndola y Calvas.
- La empresa procesa 250 quintales al mes, el 65% corresponde al café popular y el 35% al café especial de lujo. En la actualidad se está utilizando menos del 50% de la capacidad instalada de producción de la empresa.
- Los 9 clientes que posee la empresa “El Colmenar” son clientes desde hace 2 y 8 años aproximadamente.
- Los clientes manifiestan que el producto es de buena calidad y su precio es normal.
- La comunicación que posee el Gerente a los demás funcionarios de la empresa es verbal.

- Los precios se fijan de acuerdo a los referentes del mercado y de la competencia, sin considerar los costos reales de producción.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

- Realizar las acciones y actividades correspondientes para mantener el Acuerdo Ministerial de creación de la asociación, para ello se entregará la documentación en forma anual al Ministerio.
- Incrementar nuevas presentaciones de café orgánico de acuerdo a la necesidad y satisfacción de los clientes.
- Acoger las propuestas realizadas en el presente trabajo de investigación, con la finalidad de mejorar los procesos administrativo, financiero de producción y comercialización de la empresa, mantener la certificación ecológica emitida por la certificadora BIOLATINA y obtener nuevos reconocimientos por participaciones en eventos similares a los del 2007.
- Aprovechar el registro de la marca “CAFÉ ECOLOGICO LAS ARADAS”, la cual es reconocida a nivel nacional.
- Seguir manteniendo las alianzas para la compra de café ecológico con los caficultores de la zona.
- Incrementar la producción de café orgánico, ya que la empresa cuenta con capacidad de producción suficiente para hacerlo.
- Integrar nuevos clientes a la empresa “El Colmenar”, con la finalidad de incrementar las ventas en la ciudad de Loja, Cuenca, Quito, y lograr exportar el café ecológico.
- Seguir satisfaciendo los gustos de los clientes de café ecológico.

- Mejorar el servicio de preventa, venta y entrega de los productos a los clientes.
- Tomar las decisiones de carácter financiero por parte de gerencia considerando los estados financieros y los ingresos y egresos de la empresa.
- Fijar los precios en el mercado de acuerdo, considerando siempre los costos de producción como herramienta fundamental para la fijación de precios.

BIBLIOGRAFIA

j. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVETO Alberto, PROCESO ADMINISTRATIVO- TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN
- GISPERT, Carlos et al. 2004, DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, MMVI, Editorial Océano, España
- GARRIZ, José et al. 2005, ENCICLOPEDIA PRÁCTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, MMVI, Editorial Océano, España.
- HARDING, H.A. ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, Sao Paulo Atlas.
- HAROLKOONTZ, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, Sexta Edición- INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN
- KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, 1991², FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, México.
- Reyes, P. Agustín (1989). ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORÍA Y PRÁCTICA. Ed. Limusa.
- ZACCARELLI BAUTISTA, Sergio PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.

DIRECCIONES DE INTERNET:

- www.wikipedia.org
- www.comunicarefectivamente.com
- www.virtual.unal.edu.com
- www.monografías.com
- www.zonaeconómica.com

- www.moneto.es
- www.crecenegocios.com
- www.cofenac.org-informetécnico2010
- www.anecafé.com
- Revista mensual N. 122010
- Diagnóstico, EL COFENAC, enero 2011
- Estadística del BCE período enero-marzo 2011
- Proyecto de ley reformativa a la ley especial del sector cafetalero.
- Documentación, asambleanacional.gov.ec

ANEXOS

k. ANEXOS**ANEXO N° 1****ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE**

1. ¿Cómo considera que se encuentra actualmente posicionada la empresa “El Colmenar”?
2. ¿Qué aspectos positivos considera se deben potenciar en esta empresa?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa “El Colmenar” con respecto al producto que vende?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa “El Colmenar”, con respecto a las finanzas?
5. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa “El Colmenar, con respecto a la comercialización?
6. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabaja en su empresa y la relación interpersonal con todos los socios?

ANEXO N° 2**ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA EMPRESA “EL COLMENAR”**

1. ¿Cuántos años lleva como socio en esta Empresa?
2. ¿Qué nivel de estudios posee?
3. ¿Ha recibido capacitación?
4. ¿La empresa cuenta con un manual acerca de las funciones que desempeña?
5. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?
6. ¿Cree que el presupuesto para promoción de la empresa “EL COLMENAR” es el adecuado?
7. ¿Qué permiten lograr los objetivos de la empresa “El Colmenar”?
8. ¿Conoce usted cuales son los medios de comunicación por los que se promocionan los productos que ofrece la empresa.

ANEXO N° 3
ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “EL
COLMENAR”.

1 ¿Qué tiempo lleva como cliente de la empresa “El Colmenar”?

De 1 mes a 2 años

De 2 a 4 años

De 4 a 6 años

De 6 a 8 años

3. ¿Cree Ud. que el producto que ofrece la empresa “El Colmenar” es de buena calidad?
4. El precio del producto que le entrega “El Colmenar” está acorde con la calidad?
5. ¿Qué considera que hace falta para mejorar la atención, que brinda la empresa “EL COLMENAR”?
6. ¿Con qué frecuencia realiza usted los pedidos al Colmenar?
7. ¿Cómo cataloga la entrega del producto, que usted solicita al Colmenar?

ANEXO N° 4

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS APROBADO

1. TÍTULO:

“ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ORGÁNICO “EL COLMENAR”, DE LA PARROQUIA SAN ANTONIO DE LAS ARADAS, PROVINCIA LOJA”.

INTEGRANTES:

- Bélgica Gaona Torres.
- Gladys Yolanda Villavicencio Guevara.

2. PROBLEMÁTICA

El desequilibrio socio económico que enfrenta nuestro país y si a esto le sumamos, la imposición de leyes que favorecen el capitalismo, la escases de tecnología y los limitados conocimientos de administración de empresas y sus procesos administrativos, financieros de producción y comercialización ha ocasionado que las empresas de la región sur y particularmente de la provincia Loja, sean presa fácil de la competencia, provocando un desarrollo lento que afectan la generación de utilidades e incluso la quiebra de algunas de ellas.

En la ciudad y provincia de Loja existen diversas empresas dedicadas a la producción y comercialización de café orgánico, ya que la provincia de Loja tiene

casi todos los pisos climáticos desde el trópico seco hasta el clima de páramo, en la parroquia San Antonio de las Aradas, Cantón Quilanga existe una empresa dedicada a la producción y comercialización de Café Ecológico, Tostado y Molido.

Actualmente con el prestigio que se ha ganado el café de San Antonio de las Aradas, debido a su participación en el Concurso - Subasta Nacional de café **Taza Dorada 2007**, en la que se hizo merecedor al primer lugar, se ve en la necesidad de mejorar los procesos, administrativos, financieros, así mismo se hace necesario mejorar la agro transformación utilizando tecnología de punta y el debido control de calidad.

La empresa no cuenta con una estructura clara en lo que respecta a funciones específicas, para cada puesto, existen varias funciones para determinados cargos, por lo tanto se dificulta el cumplimiento eficiente de cada una de las funciones a cumplirse por parte del personal que dirige y labora en la empresa, en consecuencia se debe reforzar en las áreas estratégicas de la empresa, tanto en el ámbito administrativo, financiero de mercadeo y de producción.

La empresa ha recorrido un interesante camino hasta el momento, para afianzar sus esfuerzos, sin embargo consideramos que debe apoyarse en una serie de políticas y estrategias de mejoramiento de sus sistemas tanto administrativos como de producción con el fin de fortalecer sus debilidades, apuntalar el camino ya recorrido y que a futuro la empresa pueda consolidar todos sus objetivos planteados.

La empresa no realiza el pronóstico de ventas, por lo que se dificulta hacer una estimación de cuantas libras de café debe producir en el futuro para de acuerdo a ello acopiar la materia prima (café verde) en la temporada de cosecha que se realiza una vez al año. Referente al proceso productivo no se encuentra bien establecido el espacio físico y distribución de tiempos, lo cual no permite operar con facilidad y rapidez elevando de esta manera los costos de producción.

Por lo tanto es necesario que se aplique en la empresa “El Colmenar” un análisis y propuestas de políticas y estrategias para el mejoramiento de los Procesos Administrativos, Financieros de Producción y Comercialización de la empresa en mención. Es evidente que los productores asociados de “El Colmenar” tienen muchas potencialidades, en cuanto se refiere a prácticas agrícolas en el cultivo y manejo agronómico del café (Caficultora orgánica), no obstante hay debilidades en lo referente a administración de personal, procesamiento, industrialización y comercialización del café.

Por lo expuesto anteriormente se ha determinado el siguiente problema: **“LA INADECUADA APLICACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ ORGÁNICO “EL COLMENAR” DE LA PARROQUIA SAN ANTONIO DE LAS ARADAS, PROVINCIA LOJA; HA ORIGINADO UN LIMITADO DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA”.**

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN ACADEMICA

La Universidad Nacional de Loja al implementar el Sistema Académico por Objetos de Transformación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, nos da la oportunidad de realizar este proyecto de tesis, basado en la investigación científica lo que nos permite analizar las políticas y estrategias en que las empresas de la región sur y particularmente de la provincia Loja están inmersas. Así mismo la presente investigación se justifica porque con ayuda de los docentes con quienes hemos tenido la oportunidad de compartir enseñanzas y experiencias en los diferentes módulos de la carrera de administración de empresas nos han ido formando y orientando para hoy contar con la capacidad y los conocimientos para llevar a cabo este proyecto; además servirá como material bibliográfico al constituir un material de consulta acerca de procedimientos políticas y estrategias en los procesos administrativos financieros de producción y comercialización que contribuirán a mejorar el desarrollo de las empresas nacionales regionales y locales.

3.2 JUSTIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA

Nuestra tesis se justifica porque ayudará a contribuir al mejoramiento del Proceso administrativo, financiero de producción y comercialización de las PYMES de la región sur y por ende de la provincia de Loja y especialmente a la empresa “El Colmenar” de la parroquia San Antonio de las Aradas que es donde se

desarrollará el proyecto; propondremos políticas y estrategias que le permitan ser competitiva, eficiente y eficaces de tal manera que los socios de la empresa y comunidad en general puedan mejorar su calidad de vida.

Por otra parte se justifica desde el punto de vista social y económico ya que ayudará al desarrollo administrativo y productivo de las empresas y sociedad en general; logrando la integración, motivación y desempeño eficiente del personal; generando un desarrollo sostenido y sustentable, aumentando la rentabilidad y generando fuentes de trabajo.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar Políticas y Estrategias para el mejoramiento del Proceso Administrativo, Financiero de Producción y Comercialización en la empresa productora de café orgánico “El Colmenar” de la parroquia San Antonio de las Aradas, provincia Loja.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la empresa y sus procesos de administración, financieros, de producción y comercialización.
- Realizar el estudio del análisis FODA de la empresa “El Colmenar”
- Analizar la Estructura Organizacional y Jurídica de la Empresa “El Colmenar”
- Analizar las políticas y estrategias actuales de la empresa.

- Realizar un mapeo de los procesos actuales en el ámbito administrativo financiero, de producción y comercialización de la empresa “El Colmenar”
- Elaborar las propuestas y políticas de mejoramiento de los procesos administrativos, financieros de producción y comercialización de la empresa en mención.

5. METODOLOGIA

Para el desarrollo del presente proyecto investigativo utilizaremos un proceso metodológico y operativo, con el cumplimiento de las actividades a realizarse, así como el alcance de los objetivos.

5.1 METODOS

5.1.1 MÉTODO INDUCTIVO: Consiste en un proceso analítico- sintético, partiremos del estudio de hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general. Demostraremos que las deficiencias son la consecuencia del desconocimiento o la utilización del conocimiento empírico en lo referente a contenidos científicos y que la vulnerabilidad en algunos procesos puede afectar la rentabilidad y estabilidad de la empresa productora de café orgánico “El Colmenar”.

5.1.2 MÉTODO DESCRIPTIVO: Mediante este método describiremos y analizaremos las políticas y estrategias actuales de la empresa, partiendo de lo

actual para luego proponer políticas y estrategias de mejoramiento a los procesos administrativos, financieros de producción y comercialización de la empresa.

5.1.3 MÉTODO ANALÍTICO: Es importante el uso de este método por que los conceptos se presentan como una totalidad y luego se van descomponiendo en partes. Realizaremos un análisis minucioso de la información, obtenida a través de las técnicas de recolección de información sobre las políticas y estrategias utilizadas en los diversos sistemas que conforman la empresa.

5.1.4 MÉTODO DEDUCTIVO: Este método es un proceso sintético, analítico se presentan, conceptos, principios, definiciones, leyes generales de las cuales se extrae conclusiones y consecuencias que se utilizan en casos particulares sobre la base de afirmaciones generales.

5.1.5 MÉTODO ESTADÍSTICO: Se utilizará este método para realizar la correspondiente tabulación de los datos obtenidos previa la aplicación de la encuesta a los 60 socios de la empresa; para luego proceder a la Interpretación de los datos que se derivan de la misma.

5.2 TÉCNICAS METODOLÓGICAS

5.2.1 LA OBSERVACIÓN DIRECTA: Mediante este proceso, obtendremos información real sobre las funciones, operatividad y el desempeño de cada uno de los sistemas de planificación y organización de la empresa y relacionarnos directamente con el objeto de estudio.

5.2.2 LA ENTREVISTA: Con el afán obtener información acudiremos a realizar entrevistas personales a través del diálogo con el gerente, los trabajadores y socios de la empresa. Utilizaremos preguntas claras, pertinentes y precisas acerca de la creación de la empresa, políticas y estrategias utilizadas, calidad del producto, potencialidades, debilidades, margen de ganancia, procedimientos de comercialización y tecnología utilizada en el proceso en la producción.

5.2.3 LA ENCUESTA: Esta técnica nos permitirá obtener información objetiva, aplicando un cuestionario de preguntas dirigidas a 60 socios de la empresa “EL COLMENAR”, incluidos los empleados y trabajadores que también son socios y forman parte activa de la misma. Emplearemos la encuesta al total de la población (60 Socios) por lo tanto no es necesario utilizar la fórmula para determinar el tamaño de La muestra. . Así mismo aplicaremos encuestas a los 10 clientes que distribuyen el producto (Romar, Hipervalle, Mercamax, en la ciudad de Loja, El Finquero. Bermeo Plaza de la ciudad de Cariamanga, Tiendas Camari de Cuenca y Quito y a cuatro tiendas pequeñas de la localidad).

5.2.4 EL SONDEO: Nos permite conocer la estructura, organización, funcionalidad y administración de la empresa en mención.

5.2.5 REVISION DE ARCHIVOS: Nos ayudará a determinar y conocer la visión, misión e historia de la empresa con la finalidad de conocer las políticas y estrategias utilizadas en los sistemas contables de panificación y organización de la empresa.

6. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

6.1 RECURSOS HUMANOS

1. Autores del trabajo de investigación:
 - Bélgica Gaona Torres
 - Gladys Yolanda Villavicencio Guevara
2. Un director de tesis por designar
3. Socios de la empresa productora de café ecológico “El Colmenar”

6.2 RECURSOS MATERIALES

- Material bibliográfico.
- Material didáctico.
- Material de escritorio.
- Computadora.
- Calculadora.
- Grabadora.

6.3 RECURSOS FINANCIEROS

El presente proyecto de investigación previo la obtención del Título de Ingeniera Comercial en Administración de Empresas, será financiado en su totalidad con recursos propios de los autores, de acuerdo al siguiente detalle:

INGRESOS EN USD		EGRESOS EN USD	
Aporte Bélgica Gaona	540.75	Transporte	300.00
Aporte Gladys Villavicencio	540.75	Material bibliográfico	250.00
		Material didáctico	50.00
		Material de escritorio	30.00
		Edición de tesis	350.00
		Impresión y anillado de tesis	50.00
		Imprevistos 5%	51.50
TOTAL INGRESOS	1081.50	TOTAL EGRESOS	1081.50

MATRIZ CAUSA – EFECTO

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	ALTERNATIVA DE SOLUCION
La inadecuada aplicación de procesos de comercialización	Desconocimiento del mercado	Estancamiento del producto	Realizar un estudio completo de mercado
Limitado aplicación de procesos administrativos	No hay un comportamiento responsable de los accionistas	Falta de eficiencia y competitividad	Apertura al asesoramiento de profesionales
Limitada aplicación de tecnología	Falta de un plan estratégico	Imposibilita la toma de decisiones rápidas y concretas	Implementación o actualización de los planes estratégicos
Deficiente Organización	Mala utilización de los recursos	Quiebra de la empresa	Reestructuración Organizativa y administrativa
Limitada capacitación en procesos administrativos, y de producción	Falta de apoyo de los socios	La empresa no es competitivas	Talleres de capacitación a dirigentes y propietarios
Inadecuada aplicación de los procesos financieros	No hay designación de funciones	Bajo rendimiento cuantitativo y cualitativo	Aplicación adecuada de los procesos contables e instrumentos financieros

INDICE

CARATULA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORÍA.....	V
TITULO.....	VII
RESUMEN.....	IX
SUMARY.....	XII
c INTRODUCCIÓN.....	2
d REVISIÓN LITERARIA.....	6
1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	6
1.1. ESTRATEGIAS.....	6
1.1.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	6
1.1.1.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	8
1.1.1.1.1. TIPOS DE ESTRATEGIAS DE UNA EMPRESA.....	8
1.1.1.1.2. ESTRATEGIAS GENERALES.....	9
1.1.1.1.3. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS.....	9
1.1.1.2 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	9
1.1.1.3 EJECUCIÓN ESTRATÉGICA.....	11
1.2. POLITICAS.....	13
1.2.1. POLITICAS DE UNA EMPRESA.....	15
1.2.2. ENTORNO POLITICO LEGAL DE UNA EMPRESA.....	15

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	16
1.3.1. PLANEACIÓN.....	19
1.3.1.1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.....	19
1.3.1.2 OBJETIVOS.....	20
1.3.1.3 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN.....	20
1.3.2 ORGANIZACIÓN.....	21
1.3.2.1. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	21
1.3.3. DIRECCIÓN.....	22
1.3.3.1 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN.....	22
1.3.4. CONTROL.....	23
1.3.4.1. ELEMENTOS DEL CONTROL.....	23
1.4 PROCESO FINANCIERO.....	24
1.4.1 FINANZAS.....	24
1.4.2 OBJETIVO.....	25
1.4.3 IMPORTANCIA.....	25
1.4.4 CLASES DE FINANZAS EN LAS EMPRESAS.....	25
1.4.5 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	26
1.4.6 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE FINANZAS.....	26
1.4.8 PLANEACIÓN FINANCIERA.....	26
1.4.8.1 METODO DE REGRESIÓN.....	27
1.4.8.2 METODO DE PORCENTAJE DE VENTAS.....	27
1.4.8.3 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.....	28
1.4.8.4 MANEJO DE COSTOS, GASTOS E INGRESOS.....	29
1.4.8.4.1 COSTOS.....	29

1.4.8.4.2 GASTOS.....	29
1.4.8.4.3 INGRESOS.....	30
1.4.8.5 ENDEUDAMIENTO.....	31
1.4.8.5.1 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.....	31
1.4.8.5.1.1 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.....	32
1.4.8.5.1.2 RAZÓN PASIVO CAPITAL.....	32
1.4.8.5.1.3 RAZÓN PASIVO A CAPITALIZACIÓN TOTAL.....	32
1.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	32
1.5.1 AREA DE PRODUCCIÓN.....	32
1.5.1.1 OPERACIONES.....	33
1.5.1.2 PRODUCCIÓN.....	33
1.5.1.3 PRODUCTIVIDAD.....	33
1.5.1.4 PROGRAMA DE COMPRAS.....	33
1.5.1.5 RECURSOS.....	33
1.5.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN (CAPACIDAD INSTALADA).....	34
1.5.3 CAPACIDAD OCIOSA.....	34
1.5.4 CAPACIDAD UTILIZADA (VOUMEN DE PRODUCCIÓN).....	35
1.5.5. DISPOSICIÓN DE PLANTA (LAYOIT).....	35
1.5.6 TAMAÑO DE LA PLANTA.....	35
1.5.7 TIEMPO ASIGNADO.....	36
1.5.8 TECNOLOGÍA UTILIZADA.....	36
1.5.9 IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA.....	37
1.6 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	38
1.6.1. DEFINICIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.....	39

1.6.2 MERCADO.....	39
1.6.3 ESTUCTURA.....	40
1.6.4 MARKETING.....	40
1.6.4.1 MARKETING MIX.....	41
1.6.4.1.1.PRODUCTO O SERVICIO.....	42
1.6.4.1.2 PRECIO.....	43
1.6.4.1.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN.....	43
1.6.4.1.4 PROMOCIÓN.....	44
1.7.5.2 VENTAS.....	44
1.6.4.3. PUBLICIDAD.....	45
1.6.4.4 DEMANDA.....	45
1.7.5.5. COPETENCIA.....	45
1.6.4.6 CALIDAD.....	45
1.6.4.7 MARCA.....	46
1.6.4.7.1 FINALIDADES.....	46
1.6.4.8 AREAS DE ACTIVIDAD.....	47
1.6.4.9 TECNOLOGÍA.....	47
1.6.5 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	47
1.6.5.1 CONTROL DE PRODUCCIÓN.....	47
e MATERIALES Y METODOS.....	50
f RESULTADOS.....	54
g DISCUSIÓN.....	111
h CONCLUSIONES.....	139
I RECOMENDAIONES.....	142

j BIBLIOGRAFIA.....	145
k ANEXOS.....	148
INDICE.....	163