



MODELO DE EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES

(Model evaluation of strategic planning for the implementation of CRM as a tool for improving the competitiveness of MSMEs)

Recibido: 08/02/2014 Aceptado: 05/12/2014

Pertuz, Vanessa

Universidad de Santander, Colombia
vanesapertuz@hotmail.com

Gordon, Yimy

Universidad de Santander, Colombia
yimydordon@yahoo.com

RESUMEN

El proyecto tiene la finalidad de efectuar un análisis de la plataforma organizacional, mediante un modelo de desempeño empresarial con el objeto de implementar un plan estratégico fundamentado en el sistema CRM (Customer Relationship Management) direccionado a optimizar la relación con el cliente, mediante la tecnología como sustrato fundamental, contexto en el cual, la presente investigación, desarrollada bajo la metodología descriptiva, tiene como objetivo general: analizar las capacidades de las Mipymes productoras de café especiales para la implementación de un plan estratégico basado en CRM como herramienta de marketing en el mejoramiento de la competitividad; a través de tres objetivos específicos. El primero de ellos relacionado con la caracterización de la plataforma organizacional de las empresas objeto de estudio; posteriormente, se efectuó la estructuración y la evaluación de un modelo de desempeño empresarial articulado con la planeación estratégica, basado en indicadores estructurados según las normas ISO 9001 y NTC 6001, respectivamente. En síntesis, los resultados evidenciaron que las principales fortalezas se concentran en las áreas de: sostenibilidad financiera (100%), producción y comercialización (75%), productividad y competitividad (75%) y conservación del medio ambiente (67%). En contraste, se registraron deficiencias en las áreas de posicionamiento y calidad (56%), desarrollo de la comunidad cafetera (38%) y gestión de proyectos y alianzas de internacionalización (0%), resultados direccionados conjuntamente a generar dentro de la cultura organizacional, el desarrollo del componente del planeación y control estratégico, como mecanismo para impactar la estructura empresarial y los procesos de apropiación de conocimiento en el ámbito socioeconómico de la región.

Palabras clave: CRM, modelo evaluación, planeación estratégica, competitividad, Mipymes.



ABSTRACT

The project aims to carry out an analysis of the organizational platform, using a model of business performance in order to implement a strategic plan based on the CRM (Customer Relationship Management) system addressed to optimize customer relationships through technology fundamental substrate, which context, this research developed through descriptive methodology, general aim: to analyze the capacity of MSMEs producing specialty coffee for the implementation of a strategic plan based on CRM as a marketing tool in improving competitiveness; through three specific objectives. The first related to the characterization of the organizational platform of the companies under study; subsequently, structuring and evaluation of a model of corporate performance articulated strategic planning was conducted, based on structured indicators according to ISO 9001 indicators, NTC 6001 respectively. In summary, the results showed that the main strengths are concentrated in the areas of financial sustainability (100%), production and marketing (75%), productivity and competitiveness (75%) and conservation of the environment (67%). In contrast, deficiencies were recorded in the areas of positioning and quality (56%), development of the coffee community (38%) and project management internationalization and alliances (0%), addressed jointly to generate within the organizational culture results, component development planning and strategic control as a mechanism to impact corporate structure and processes of knowledge acquisition in the socioeconomic environment of the region.

Keywords: CRM, model evaluation, strategic planning, competitive, MSMEs.

INTRODUCCIÓN

En la dinámica actual, marcada por los procesos de globalización y apertura de mercados, la cultura empresarial debe estar orientada en su totalidad al cliente, quien representa el elemento medular del proceso de gestión empresarial, por lo que satisfacer sus necesidades y expectativas, al tiempo que se fortalecen las capacidades organizacionales para anticiparse, y responder cada vez más efectivamente a dicha demanda, se constituye como una dinámica indispensable en el ejercicio empresarial.

Sumado al análisis del contexto de Colombia, en el cual se indica que en Colombia el 99,86% de las empresas del país se clasifican como Mipymes de acuerdo a cifras del DANE en el 2005, generando el 80,8% del empleo del país y el 37% del Producto Interno Bruto total de Colombia, en contraste con el 0.13% consideradas como grandes empresas (Ministerio de Comunicaciones de Colombia, 2009); lo anterior permite establecer que el fortalecimiento de la dinámica competitiva en el segmento de medianas y pequeñas empresas tiene un impacto significativo en el desarrollo socioeconómico del país; premisa que tiene mayor pertinencia en el sector de los cafés especiales del municipio de Valledupar, objeto de estudio de la presente investigación, considerando que comercialización del producto se efectúa en el ámbito internacional.

El sector agropecuario representa para el Departamento del Cesar su vocación histórica, ámbito en el que se direccionan sustancialmente las políticas públicas y las apuestas productivas establecidas para el desarrollo regional. Así, considerando la



importancia significativa del café en la producción económica nacional, y en la actividad de comercio internacional del país se han desarrollado diversas apuestas de mejoramiento productivo, dentro de las que se incluye el fortalecimiento al sector de los cafés especiales, tema medular en las agendas de cafeteros del país y de la Costa Norte colombiana.

Desde esta dinámica, el Comité Departamental de Cafeteros de Cesar y la Guajira (2009) ha ampliado progresivamente su oferta de proyectos de café especial con énfasis en los proyectos de caficultura orgánica, de mercado justo y exótico, pasando, por ejemplo, de 1.071 caficultores en el 2002 a 2236 caficultores en el 2006, cifra que representa el 29% de los caficultores y el 32 % del área cafetera de la región.

Este hecho favorece la comercialización del producto, considerando que, y referenciando datos del año 2009, según la información aportada por la cooperativa Almacafé, se recibieron 1,47 millones de kg de café clasificado como especial, totalizando 10556 hectáreas sembradas, correspondientes a diez programas de cafés especiales de la región (5.89% del programa café Flo Orgánico Nacer, cultivado por la población objeto de estudio) (Comité Departamental de Cafeteros de Cesar-Guajira, 2009); comercializados en el mercado internacional, específicamente, en Japón y Estados Unidos y, en menor proporción, en Canadá, Suiza, Bélgica, Italia, Reino Unido, Suecia y Finlandia, a través de la estructura de la Federación Nacional de Cafeteros (s/f), registrando un crecimiento dinámico en los últimos años y generando que este segmento represente aproximadamente 12% del consumo mundial.

Sin embargo, en el ámbito de las asociaciones de caficultores, objeto de estudio de la presente investigación, persisten deficiencias en el ámbito de la gestión empresarial, hecho que genera una fuerte dependencia de la gestión de la institucionalidad gremial. Lo que se constituye como un elemento restrictivo para su nivel de desarrollo y posicionamiento, en el entendido de que debe existir a nivel organizacional un proceso de planeación estratégica, articulado al seguimiento y control, que permita eliminar la brecha que se presenta entre lo que la organización proyecta ser y lo que en efecto hace desde lo cotidiano para apalancar dichos procesos, desde su ámbito de acción.

Considerando que el desarrollo y cambio, en el ámbito empresarial, exigen la realización de un proceso sistemático de mejoramiento, altamente necesario y pertinente en el sector cafetero, debido a que la caracterización general de la región, evidencia la alta dependencia del producto de café a granel en materia de exportaciones, así como deficiencias históricamente marcadas en la consolidación de cadenas productivas en torno al café y sus derivados, que permitan generar de diversificación económica y valor agregado en términos de sostenibilidad de la producción e impacto social en los grupos de interés.

De esta manera, se constituye como una apuesta medular para fortalecer el tejido empresarial y socioeconómico de la región el dar el necesario empuje a la estructura empresarial desde el componente de planeación y control estratégico, con el objeto de que las Mipymes productoras de café especiales dinamicen la concepción de sus procesos y, por ende, la forma en cómo los operacionalizan.



Así, se genera la consecución de apuestas estratégicas, tales como, por ejemplo, la autonomía en la comercialización del producto en el ámbito nacional e internacional y el desarrollo de la cadena de valor orientada a la diversificación productiva; ámbito en el cual tiene un rol preponderante la consolidación de la cultura, asociado esto al componente estratégico, más allá de la implementación de la tecnología o de la aplicación del conocimiento; lo que se constituye como el foco de acción en el desarrollo de la presente investigación.

En consecuencia, la información recolectada en el desarrollo de la investigación, mediante instrumentos validados por expertos, así como la implementación del modelo de evaluación de desempeño empresarial, diseñado bajo la metodología de estándares de gestión internacional (ISO 9001 y NTC 6001), constituyen un insumo significativo para la evaluación y el fortalecimiento de las Mipymes, aportando al mejoramiento de sus procesos desde la gestión estratégica global, lo que impacta el desarrollo social en la región.

En este orden de ideas, se puede expresar que la presente investigación se desarrolló en el Departamento de Cesar, específicamente en la Asociación de productores Orgánicos Arahuacos y Campesinos de la Sierra Nevada de Santa Marta. Durante un periodo de doce meses, referenciados desde el mes de marzo de 2013, hasta marzo de 2014.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo general analizar las capacidades que presentan las Mipymes productoras de café especiales del municipio de Valledupar para la implementación de un plan estratégico basado en el CRM como herramienta de marketing en el mejoramiento de la competitividad.

Para cumplir el objetivo general del proyecto se plantean tres objetivos específicos:

Inicialmente, realizar un diagnóstico sobre las diferentes Mipymes productoras de café especiales ubicadas en el Municipio de Valledupar.

En segunda instancia, diseñar un modelo de evaluación de desempeño empresarial para determinar las diferentes capacidades que debe poseer una empresa para implementar un plan estratégico basado en CRM.

Y, finalmente, evaluar las capacidades que poseen las Mipymes productoras de Café especiales para la implementación de un plan estratégico basado en CRM.

BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Competitividad: según Ivancevich (2001; citado por Meneces, 2007), una organización se considera competitiva si tiene un éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y



adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Evaluación del desempeño empresarial: una correcta evaluación de la gestión empresarial sugiere un análisis integral de los resultados en diferentes aspectos: económicos, financieros, patrimoniales y productivos, entre otros, siendo el sentido de su implementación el encontrar información que permita mejorar los procesos de gestión (Montilla, 2004).

Planeación estratégica: proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2002; citado por Acosta y Pérez, 2010).

CRM (Customer Relationship Management): de acuerdo a la postura de Greenberg (2003), se define los sistemas CRM como la materialización de la capacidad de reconocer la existencia del proceso de llegada del cliente a las empresas con las expectativas o el interés en un nuevo producto y gestionarla activamente, logrando que la empresa actúe de forma coordinada para asegurar que la experiencia del cliente sobrepase sus expectativas. Así, la promesa de CRM consiste en suministrar aplicaciones de internet que permitan al conjunto de los trabajadores conocer, hacer, medir y mejorar sus tareas para respaldar una estrategia común orientada al cliente. Según este enfoque, para que este sistema tenga éxito, debe estar integrado tener en cuenta las características de la empresa y estar extendido por toda esta.

Por otra parte, Fletcher (s/f, citado por Greenberg, 2003), define CRM como:

“Un conjunto de procesos de negocio y políticas de nivel global empresarial, que están diseñadas para captar, retener y dar servicio a los clientes, incluyendo todos los aspectos de negocio que afectan directamente al cliente como marketing, ventas y servicios postventa ofreciendo paquetes para automatizar las distintos puntos de contacto dentro de una empresa”.

Un CRM (Customer Relationship Management) corresponde a una estrategia de negocios disciplinada hacia el cliente, donde la tecnología es el motor de dicha estrategia (Greenberg, 2003).

En este sentido, se establecen tres tipos de tecnología CRM: CRM operativo, el cual representa el conjunto de aplicaciones CRM de interfaz con el cliente, automatización de las redes de ventas, del marketing empresarial, así como de los paquetes de software que reúnen estos aspectos conjunta y simultáneamente. Lo anterior incluye al segmento CRM analítico, el cual incluye los mercados y almacenes de datos tales como los repositorios de clientes usados por las aplicaciones que utilizan algoritmos para diseccionar esos datos y presentarlos en una forma que sea útil para el usuario, así como el CRM



colaborativo que abarca todos los puntos de contacto con el cliente (correo electrónico, llamadas telefónicas, fax, páginas web) (Greenberg, 2003).

METODOLOGÍA

El proyecto se enmarca en el tipo de investigación descriptiva, lo cual “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, obteniendo tendencias de un grupo o población” (Hernández y otros, 2010).

Como unidad de análisis se seleccionó la Asociación de Productores Orgánicos Arahuacos y Campesinos de la Sierra Nevada de Santa Marta (Asoprocasines), conformada por 207 asociados, 40% campesinos y 60% indígenas, con capacidad de producción de 3700 sacos de café verde, comercializados bajo el nombre “Café Flo Orgánico Nacer”.

El presente proyecto de investigación utiliza dos instrumentos principales para realizar la recolección de datos. El primero de ellos, una encuesta estructurada de 20 preguntas para caracterizar los parámetros de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), marketing, y la competitividad de la función tecnológica y gerencial de las asociaciones de cafés especiales objetos de este estudio. Adicionalmente, se realizó una entrevista semi-estructurada a los representantes legales de las asociaciones con el objeto de profundizar en el estudio de las unidades productivas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Considerando el primer objetivo específico, orientado a la realización de un diagnóstico sobre las Mipymes productoras de café especiales ubicadas en el Municipio de Valledupar, se efectuó la revisión en la literatura del componente de planeación estratégica en la gestión empresarial, competitividad y articulación tecnológica, específicamente en el sector de cafés, posteriormente, se aplicó una encuesta diagnóstica en la población objeto de estudio (Asoprocasines), previamente validada en la Asociación de Productores Agroecológicos de la Sierra Nevada de Santa Marta (Asoprokia). A continuación, se presenta la caracterización de las empresas (Tabla 1 y 2), y las principales conclusiones según los aspectos evaluados en el instrumento:

Tabla 1. Caracterización de la empresa Asoprokia

| Café Kia: caracterización de la empresa | |
|---|---|
| Actividad Comercial: | Producción y comercialización de café orgánico. |
| Clasificación jurídica: | Asociación. |
| Localización: | Pueblo Bello, Cesar, Colombia. |
| Tiempo de Constitución: | 6 años. |
| Número de colaboradores: | 3 (Directos). |
| Certificaciones: | Alimento Ecológico. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; USDA Organic; CO-BIO-141 Agricultura de Colombia; |



| | |
|--------------------------|---|
| | FAIRTRADE Comercio Justo; Registro INVIMA RSAÑ151310; Código de barras; OKO Garantie BCS (ente certificador). |
| Mercado objetivo: | Mercado nacional e internacional. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Caracterización de la empresa Asoprocasines

| Café Nacer: caracterización de la empresa | |
|---|---|
| Actividad Comercial: | Producción y comercialización de café orgánico. |
| Clasificación jurídica: | Asociación. |
| Localización: | Pueblo Bello, Cesar, Colombia. |
| Tiempo de Constitución: | 12 años. |
| Número de colaboradores: | 5 (Directos). |
| Certificaciones: | USDA Organic; CO-BIO-141 Agricultura de Colombia; FAIRTRADE Comercio Justo; Código de barras; OKO Garantie BCS (ente certificador). |
| Mercado objetivo: | Mercado nacional e internacional. |

Fuente: elaboración propia.

- Resultados del componente de tecnología y sistemas de información:

Respecto al componente de tecnologías y sistemas de información, la información diagnóstica evidencia para ambos elementos muestrales que el componente tecnológico está soportado en sistemas de información, bases de datos y correo electrónico, como componentes para el desarrollo de los procesos de mercadeo y comercio. Sin embargo, dicha plataforma tecnológica se encuentra débilmente estructurada; considerando además que no se incluyen mecanismos para el comercio electrónico, y adicionalmente, que solo la empresa Asoprokia, cuenta con una página web.

Así, en el ámbito de la infraestructura tecnológica, en general, la dotación de ambas empresas se soporta fundamentalmente en equipos de cómputo con acceso a internet, y celulares para el desarrollo de sus procesos. Pese a ello, ambas organizaciones se mostraron totalmente de acuerdo con que la implementación de herramientas tecnológicas se constituye como un componente importante en el mejoramiento de la competitividad empresarial, según la escala de Likert incluida en el cuestionario.

- Resultados del componente de marketing:

Respecto al componente de mercadeo, ambas organizaciones manifestaron que cuentan con políticas de estímulo para los clientes y efectúan un seguimiento postventa, sin embargo, este proceso se encuentra débilmente documentado e implementado en la organización, considerando, entre otros factores, el hecho de que la población objeto de estudio corresponde al primer eslabón de la cadena de exportación del café colombiano,



por lo que el sistema de retroalimentación con el usuario final, en la práctica, no se constituye como un insumo para el proceso de toma de decisiones gerenciales debido a la ausencia de estructuración al respecto.

Adicionalmente, la realización de mercadeo como una función de apoyo a la gestión organizacional se efectúa de manera limitada, concentrada en la promoción del producto en los eventos y ferias a nivel internacional, con un nivel de desarrollo más marcado en la empresa Asoprokia, considerando que se efectúa con una periodicidad semestral y a la luz de la información diagnóstica obtenida.

Así, de acuerdo con la revisión de la bibliográfica, el desarrollo del mercadeo del café se enfoca en elementos como la conservación del medio ambiente y la producción limpia (por las características orgánicas del producto), estrategia que ha impactado positivamente el segmento de cafés especiales en el país, considerando que “mientras a comienzos de la década tan sólo el 9% de los embarques de café estaba representado por cafés con valor agregado, en 2010 el 31% del volumen exportado correspondió a cafés especiales, procesados e industrializados” (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010).

Lo anterior, en el marco del desarrollo de una política claramente estructurada en el sector, liderada por la Federación Nacional de Cafeteros, reflejada en el hecho siguiente:

“Los caficultores de Colombia han invertido más de medio billón de dólares en estrategias promocionales durante los últimos cuarenta años; el desarrollo de la marca, así como un trabajo de mercadeo claro, son el producto de una industria cafetera unificada, campaña que ha permitido mejorar sustancialmente la imagen del país, al tiempo que se consolida el reconocimiento internacional de la marca de café colombiana” (Banco Mundial, 2002).

- Resultados del componente de competitividad de la función de gerencia y tecnología:

Respecto al componente de gerencia estratégica, en ambas organizaciones se encuentra estructurada la planeación estratégica (misión, visión, valores, objetivos, políticas), así como la estructura organizacional. Sin embargo, en ambas se presentan fallas relacionadas con la operacionalización de los mismos, reflejadas en la ausencia de herramientas de seguimiento y medición dentro de los procesos organizacionales.

A continuación, se presentan los resultados del análisis del componente de gerencia estratégica y de la función tecnológica, validados con la aplicación del “modelo matemático para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del Área Metropolitana de Centro Occidente” (Castaño y Gutiérrez, 2011), considerando que este se fundamenta en elementos de modelos aplicados a nivel nacional (Índice global de competitividad, Modelo del Instituto para el desarrollo de la gerencia IMD), y empresarial (Mapa del Banco Interamericano de Desarrollo).



Tabla 3. Resumen de la aplicación de la ponderación de las variables del modelo de medición de la competitividad a las empresas Asoprocasines y Asoprokia

| Función gerencial | | |
|----------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Factor de evaluación | Resultado Asoprocasines | Resultado Asoprokia |
| Nivel educativo de los gerentes: | 8,00 | 40,00 |
| Experiencia: | 25,00 | 25,00 |
| Toma de decisiones: | 0,00 | 0,00 |
| Total: | 33% | 65% |
| Nivel de competitividad: | No competitiva. | Competitividad media. |
| Función Tecnológica | | |
| Maquinaria y equipos: | 16,67 | 16,67 |
| Innovación Tecnológica: | 25,00 | 16,67 |
| Vigilancia Tecnológica: | 16,67 | 33,33 |
| Total: | 58.34% | 66,67% |
| Nivel de competitividad: | Competitividad Baja. | Competitividad media. |

Fuente: elaboración propia.

El modelo aplicado para el análisis diagnóstico presentado cuenta con 38 variables que miden el nivel de competitividad empresarial, agrupadas en ocho factores de la siguiente manera: función gerencial (3 variables); función administrativa (3 variables); función comercial y logística (14 variables); función financiera (4 variables); función talento humano (5 variables); función tecnológica (3 variables); función ambiental (1 variable); factores externos (5 variables).

En la Tabla 3 se resumen las variables asociadas a la medición de la competitividad en la función tecnológica y en la función de gerencia estratégica, evidenciando de manera clara amplias brechas en los estándares básicos que a nivel genérico determina la competitividad en el ámbito organización, especialmente en el caso de Asoprocasines, debido mayoritariamente a que, en este caso, el indicador está altamente influenciado por el bajo nivel de cualificación formal del personal directivo, e igualmente impacta negativamente la dependencia en materia de gestión de recursos puesto que la estructura gremial es representada por la Federación de Cafeteros, la cual efectúa generalmente de manera centralizada los procesos de apropiación y transferencia tecnológica, sin embargo en la organización existe una cultura organizacional fuertemente ligada al desarrollo de nuevos procesos orientados a los procesos que impacten en la productividad y en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados.

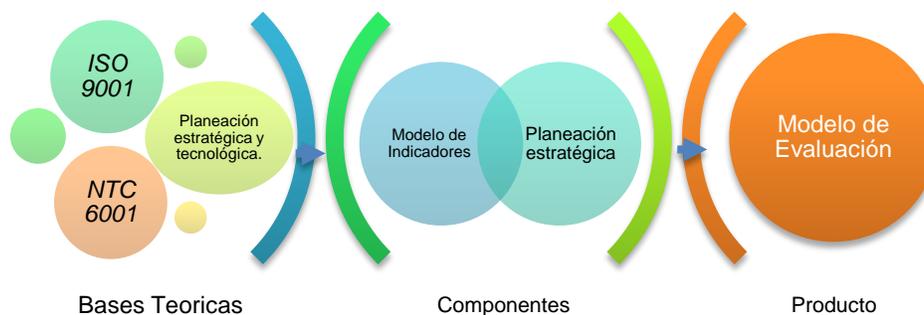
En contraste se encuentra el caso de Asoprokia, el cual muestra que la empresa se encuentra en un nivel de competitividad medio según los intervalos establecidos por el referente teórico analizado. La gerencia general es ejercida por un profesional con postgrado en áreas afines a la administración empresarial, hecho que genera un aumento notable en la competitividad de la función tecnológica, ubicando la medición en 65%, frente al 33% que registra la asociación Asoprocasines.

Respecto al componente tecnológico, aunque no registra una diferencia tan marcada, considerando que el intervalo de competitividad media inicia desde 60% y el porcentaje de Asoprocasines totaliza 58,34%, la medición corresponde al 66,67%, porcentaje influenciado por una mayor ponderación en el porcentaje de vigilancia tecnológica en la empresa Asoprokia, proceso asociado a la gerencia estratégica.

Adicional a ello, la Figura 1 resume los fundamentos utilizados en la estructuración del modelo de evaluación del desempeño empresarial para determinar las capacidades que debe tener una empresa para la implementación de un plan estratégico basado en CRM, dando cumplimiento al segundo objetivo específico planteado en la investigación.

Seguidamente, se presentan los resultados de su aplicación en la empresa objeto de estudio (Tablas 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10) actividad planteada como tercer objetivo específico del proyecto:

Figura 1. Esquema del modelo de evaluación del desempeño empresarial



Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Área 1: producción y comercialización sostenible

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|--|--|---|---|-----|--|------------|------|
| Efectuar la producción y Comercialización sostenible del producto. | Relaciones comerciales con los clientes. | Satisfacción del cliente con el producto. | % | 80% | (Nº de clientes encuestados satisfechos con el producto/ Nº total de clientes encuestados)*100 | Semestral. | 0% |
| | Estandarización y seguimiento de los planes de producción. | Nivel de cumplimiento de los planes de producción. | % | 90% | (% Real de cumplimiento del plan de producción/ % Estimado de cumplimiento del plan de producción) * 100 | Semestral. | 100% |
| | | Consolidación de la cultura organizacional respecto a los planes de producción. | % | 80% | (Nº de capacitaciones realizadas respecto a la implementación de los planes de producción/ Nº de capacitaciones programadas respecto a la implementación de los planes de producción)*100% | Semestral. | 100% |



| | | | | | | | |
|--|---|--|---|-----|--|--------|------|
| | Conformidad del producto con los criterios y normas internacionales. | Conformidad del producto respecto a las auditorías externas. | % | 75% | (Nº de hallazgos identificados en las auditorías externas / Nº de hallazgos promedio identificados en las auditorías externas) * 100% | Anual. | 75% |
| | Seguimiento a los planes de mejoramiento derivados de los estándares internacionales. | Eficacia en el seguimiento de los planes de mejora. | % | 70% | (Nº de acciones correctivas o preventivas implementadas cerradas apropiadamente / Nº de acciones correctivas o preventivas identificadas en los planes de mejora) * 100% | Anual. | 100% |

Promedio

75%

Convenciones: A: Objetivo; B: Variable del proceso; C: Nombre del indicador; D: Unidad; E: Meta; F: Forma de Calculo; G: Frecuencia; H: Valor de actualidad.

Fuente: elaboración propia.

La evaluación de la primera área del modelo indicó, respecto a la variable de relaciones comerciales con los clientes, que en la organización no considera de manera estructurada el desarrollo de encuestas de satisfacción al cliente, o de algún otro mecanismo que permita efectuar la medición de su grado de satisfacción, sin embargo, se efectúa la retroalimentación a las recomendaciones realizadas a través del correo electrónico, el cual es la herramienta más utilizada a nivel institucional para el contacto con los clientes.

En cuanto a la variable de estandarización y seguimiento de los planes de producción, según la información suministrada, el nivel de cumplimiento de los planes de producción es del 100%, ámbito en el que tiene una alta influencia la paulatina implementación de tecnologías en el área de producción, específicamente en el secado del producto, así como el fortalecimiento en el área de calidad para garantizar el cumplimiento de los estándares de certificación. Igualmente, dentro de la cultura organizacional se ha consolidado el componente de capacitación en los planes de producción en los caficultores asociados.

El análisis del área de conformidad del producto con los criterios y normas internacionales evidenció uno de los componentes neurálgicos dentro de la gestión organizacional, considerando que anualmente la organización es auditada en el cumplimiento de las normas de producción agroecológica internacional por una firma certificadora (actualmente es Oko Garantie BCS), proceso dentro del cual es recurrente la identificación de tres hallazgos relacionados con el manejo de aguas mieles producto del beneficio del café y el manejo de las basuras, que impactan en el medio ambiente, así como por la inexistencia de zonas de amortiguación, representadas por la presencia de una montaña o un rastrojo, entre los cultivos orgánicos y de producción tradicional; y por las falencias que se representan en el registro y recolección de la información de las actividades desarrolladas por las caficultores en sus unidades productivas.

Sin embargo, pese a que internamente se efectúa el seguimiento a los planes de mejoramiento derivados de las auditorías internacionales, se convierte en una apuesta

estratégica prioritaria la implementación de soluciones definitivas direccionadas a las causas de las problemáticas en mención, con el fin de garantizar la total conformidad del producto.

Tabla 5. Área 2: medio ambiente

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|------------------------------|--|--|---|-----|---|------------|------|
| Conservar el medio ambiente. | Desarrollo de planes de acción para la conservación y recuperación del ecosistema. | Nivel de cumplimiento del plan ambiental de la organización. | % | 80% | (Nº de acciones ejecutadas del plan ambiental / Nº de acciones programadas en el plan ambiental) *100%. | Semestral. | 100% |
| | | Socialización de la política ambiental de la organización. | % | 90% | (Nº de productores que conocen la política ambiental / Nº total de productores de la organización) * 100%. | Semestral. | 100% |
| | Alianzas estratégicas realizadas en el marco de la conservación al medio ambiente. | Vinculación institucional respecto a la conservación del medio ambiente. | % | 85% | (Nº de alianzas realizadas con instituciones ambientales / Nº de alianzas programadas con instituciones ambientales) *100%. | Anual. | 0% |

Promedio

67%

Convenciones: A: Objetivo; B: Variable del proceso; C: Nombre del indicador; D: Unidad; E: Meta; F: Forma de Calculo; G: Frecuencia; H: Valor de actualidad.

Fuente: elaboración propia.

La segunda área del modelo corresponde al objetivo asociado con la conservación del medio ambiente, dentro del cual se incluyen dos variables, la primera de ellas correspondiente al desarrollo de los planes de acción para la conservación del medio ambiente y a la recuperación del ecosistema; y la segunda, relacionada con las alianzas estratégicas realizadas en el marco de la conservación del medio ambiente.

Respecto al desarrollo de planes de acción para la conservación y recuperación del ecosistema, incluido como primera variable del área, se evidenció la existencia del plan ambiental en la organización, establecido con el acompañamiento de la Federación Nacional de Cafeteros (2013), y ejecutado conforme con el cronograma establecido. Adicional a ello, se evidencia dentro de la cultura organizacional, una sólida formación al respecto a la política ambiental, hecho que obedece a que la conservación del ambiente corresponde a uno de los parámetros más importantes dentro de la producción orgánica, actividad misional de la población objeto de estudio.

El segundo componente de medición del modelo corresponde a la vinculación institucional respecto a la conservación del medio ambiente, ámbito en el cual la organización no tiene contemplado dentro de su gestión, alianzas estratégicas con

instituciones ambientales, ni vinculación institucional en proyectos pertinentes con esta temática.

Tabla 6. Área 3: Productividad y competitividad

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|--|---|---|---|-----|--|------------|------|
| Incrementar los niveles de productividad y competitividad. | Nivel de producción y rendimiento de los cultivos. | Nivel de producción. | % | 95% | (Nivel de producción real / Nivel de producción estimado) * 100% | Semestral. | 100% |
| | | Consolidación de la cultura organizacional respecto a la gestión empresarial. | % | 80% | (Nº de capacitaciones realizadas respecto a la gestión empresarial / Nº de capacitaciones programadas respecto a la gestión empresarial) * 100% | Semestral. | 100% |
| | | Nivel de implementación de innovaciones tecnológicas en la producción. | % | 70% | (Nº de innovaciones tecnológicas implementadas en la producción / Nº de innovaciones tecnológicas proyectadas a implementar en la producción) * 100% | Anual. | 100% |
| | | Consolidación de la cultura organizacional respecto al manejo de indicadores técnico – financieros. | % | 80% | (Nº de capacitaciones realizadas respecto al manejo de indicadores / Nº de capacitaciones programadas en manejo de indicadores) * 100% | Semestral. | 0% |
| | Implementación de programas de renovación de los cafetales. | Nivel de densidad de siembra de cafetales. | % | 90% | (Nivel real de densidad de siembra de los cafetales / Nivel estimado de densidad de siembra de cafetales)*100% | Anual. | 100% |
| | | Gestión de proyectos de diversificación complementarios al café. | % | 70% | (Nº de proyectos gestionados complementarios al café / Nº de proyectos programados complementarios al café) * 100% | Anual. | 100% |
| | | Consolidación de la cultura organizacional respecto a la implementación de mejores prácticas en los cultivos. | % | 80% | (Nº de capacitaciones realizadas respecto a mejores prácticas del cultivo / Nº de capacitaciones programadas respecto a mejores prácticas del cultivo) * 100% | Anual. | 100% |
| | | Gestión de | % | 70% | (Nº de alianzas de | Anual. | 0% |
| Cont. Tabla 6 | | | | | | | |



| | | | | | | |
|-----------------|--|--------------------------------------|--|--|--|-----|
| | | financiación para el área cultivada. | | financiación del cultivo ejecutadas / N° de alianzas de financiación gestionadas) *100% | | 75% |
| Promedio | | | | | | |

Convenciones: A: Objetivo; B: Variable del proceso; C: Nombre del indicador; D: Unidad; E: Meta; F: Forma de Calculo; G: Frecuencia; H: Valor de actualidad.

Fuente: elaboración propia.

La tercera área del modelo, corresponde a la medición del nivel de productividad y competitividad, el cual incluye dos variables y ocho indicadores, obteniendo los siguientes resultados de su aplicación respecto al nivel de producción y rendimiento de los cultivos, la aplicación del modelo indicó un rendimiento óptimo, estimado en tres toneladas de café orgánico en pergamino seco, tipo exportación. Adicionalmente, se evidenciaron fortalezas en el componente de consolidación de la cultura organizacional respecto a la gestión empresarial, hecho en el que tienen un papel significativo las alianzas estratégicas realizadas con universidades de la región y con entidades como la Cámara de Comercio de Valledupar y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

En cuanto al nivel de innovaciones tecnológicas implementadas en la producción, se incluye la incorporación de tecnologías en materia de secado del producto, a través de un silo de secado que funciona con aire caliente, efectuando el proceso con un tiempo de duración promedio de 24 horas para una cochada de 300 kilos, iniciativa financiada conjuntamente con el Departamento de Prosperidad Social (DPS), mediante el componente capitalización micro-empresarial. Así como la adecuación de un centro de monitoreo de la calidad del café, ubicado en la bodega de la organización analizada. Se agrega que se evidenció una debilidad relacionada con el manejo de indicadores técnico-financieros, como insumos para la medición y mejora de los procesos organizacionales.

La medición de la variable asociada con la implementación de programas de renovación de los cafetales evidenció varios aspectos: en primera medida, la existencia de un nivel óptimo de densidad de siembra de cafetales, producto fundamentalmente de la ejecución de un proyecto de renovación de cafetales envejecidos, denominado "mejoramiento de la productividad de la finca campesina e indígena cafetera, a partir de la diversificación productiva y la renovación de café en los municipios de Valledupar, y Pueblo Bello Cesar, Sierra Nevada de Santa Marta".

Respecto a la gestión de proyectos de diversificación complementarios al café, además del proyecto citado en el apartado anterior, la organización lidera tres proyectos que tienen como focos de acción el desarrollo comunitario y el fortalecimiento productivo, dentro de los que se incluyen: la iniciativa denominada manejo integral de residuos sólidos en el municipio de Pueblo Bello; en segunda medida, la conformación de una tienda agro surtidora de insumos, alimentos, herramientas y productos necesarios para el desempeño productivo de las familias caficultoras, y el proyecto de mejoramiento de la infraestructura de beneficio de café orgánico.



Adicionalmente, se evidencian fortalezas en la implementación de mejores prácticas en los cultivos, considerando las capacitaciones efectuadas a los caficultores en esta temática, sin embargo, la aplicación del modelo de evaluación reflejó la inexistencia de gestiones de financiación para el área cultivada, pese a que la producción de café orgánico cuenta con el apoyo de muchas organizaciones internacionales y con la financiación de las entidades multilaterales de crédito igualmente, existe un buen número de ONG interesadas en la promoción del café orgánico y los cafés de conservación.

Tabla 7. Área 4: posicionamiento y calidad

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|-----|--|--------|------|
| Lograr el posicionamiento o del café orgánico Nacer, a través del componente de calidad del producto. | Promoción de la imagen del café orgánico Nacer en los grupos de interés de la organización. | Promoción del producto en el ámbito nacional. | % | 80% | (N° de participaciones realizadas en ferias nacionales / N° de participaciones programadas en ferias nacionales) * 100% | Anual. | 100% |
| | | Promoción del producto en el ámbito internacional. | % | 80% | (N° de participaciones realizadas en ferias internacionales / N° de participaciones programadas en ferias internacionales) * 100% | Anual. | 100% |
| | | Promoción del producto en concursos de calidad del café. | % | 80% | (N° de participaciones realizadas en concursos de calidad del café / N° de participaciones programadas en concursos de calidad del café) *100% | Anual. | 100% |
| | | Posicionamiento de la organización a través de redes y medios electrónicos. | % | 75% | (N° de pautas publicitarias dispuestas en medios electrónicos / N° de pautas publicitarias programadas en medios electrónicos) * 100% | Anual. | 0% |
| | Monitoreo de la calidad del producto. | Implementación de actividades agronómicas en los cultivos. | % | 75% | (N° de actividades agronómicas implementadas en los cultivos / N° de actividades agronómicas proyectadas a implementar en los cultivos) * 100% | Anual. | 100% |
| | | Mejoramiento de infraestructura de beneficio y secado. | % | 75% | (N° de actividades ejecutadas respecto al mejoramiento de la infraestructura de beneficio y secado / N° de actividades programadas respecto al mejoramiento de la infraestructura de beneficio y secado) *100% | Anual. | 68% |
| | | Implementación de sistemas de monitoreo de calidad. | % | 75% | (N° de sistemas de monitoreo de calidad implementados en las fincas productoras / N° de sistemas de monitoreo de calidad programados a implementar en las fincas | Anual. | 33% |



| | | | | | | | |
|--|--|---|---|-----|--|------------|----|
| | | | | | productoras) * 100% | | |
| | | Consolidación de la cultura organización respecto a la aplicación de la prueba de taza. | % | 70% | (Nº de caficultores sensibilizados respecto a la aplicaciones de la prueba de taza / Nº total de caficultores de la asociación) * 100% | Semestral. | 0% |
| | | Nivel de aplicación de la prueba de taza por parte de los productores. | % | 70% | (Nª de caficultores que aplican la prueba de taza al producto / Nº total de caficultores de la asociación) *100% | Semestral. | 0% |

Promedio

56%

Convenciones: A: Objetivo; B: Variable del proceso; C: Nombre del indicador; D: Unidad; E: Meta; F: Forma de Calculo; G: Frecuencia; H: Valor de actualidad.

Fuente: elaboración propia.

El área cuatro del modelo incluye los aspectos relacionados con el posicionamiento y la calidad del producto. Al respecto, la variable asociada con la promoción de la imagen del café orgánico Nacer en sus grupos de interés evidenció fortalezas, considerando las participaciones realizadas en ferias de promoción nacional e internacional, así como en concursos de calidad café, avalados por la Federación Nacional de Cafeteros. Sin embargo, en el posicionamiento de a través de redes y medios electrónicos se evidenció una deficiencia debido a que no se efectúan pautas publicitarias en este tipo de medios, pese a que el mercado objetivo de la organización es el segmento internacional.

El análisis de la variable asociada al monitoreo de la calidad del producto reflejó la existencia de una tendencia hacia la implementación de sistemas de monitoreo para la calidad del producto, así como de actividades agronómicas en los cultivos, relacionadas especialmente con el proceso de beneficio del café, aspecto en el cual, se han consolidado en el último periodo, planes de acciones para el mejoramiento de las infraestructura de beneficio y secado, considerando que las falencias en este proceso se traduce en inconvenientes tales como: contaminación ambiental, pérdidas económicas, retrasos en los tiempos de producción incumplimiento de las normas de producción agroecológicas. Los resultados en esta materia evidencian igualmente que, a nivel de calidad, no se aplica el parámetro de la prueba de taza dentro de la asociación, sin embargo, esta es realizada en la Cooperativa Almacafé, que representa el siguiente eslabón de producción en la cadena de exportación del café.

Tabla 8. Área 5: sostenibilidad financiera

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|---------------------------------------|---|-------------------------------|---|-----|--|-------|------|
| Alcanzar la sostenibilidad financiera | Indicador de rentabilidad de la organización. | Variación de la rentabilidad. | % | 10% | (Rentabilidad alcanzada / Rentabilidad proyectada) - 1 * | Anual | 100% |



| | | | | | | | |
|-------------|--|--|---|-----|---|-------|------|
| proyectada. | Estandarización del proceso de administración financiera de la organización. | Cumplimiento de las auditorías a los procesos financieros. | % | 80% | (Nº de auditorías realizadas en los procesos financieros / Nº de auditorías programadas en los procesos financieros) * 100% | Anual | 100% |
| | | Optimización del uso del capital de trabajo. | % | 10% | (% Real de utilización del capital de trabajo / % Estimado de utilización del capital de trabajo) * 100% | Anual | 100% |

Promedio

100%

Convenciones: A: Objetivo; B: Variable del proceso; C: Nombre del indicador; D: Unidad; E: Meta; F: Forma de Calculo; G: Frecuencia; H: Valor de actualidad.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la quinta área del modelo, específicamente de la variable asociada a la rentabilidad, indicaron un nivel de cumplimiento del 100%, en el entendido de que, según la información suministrada, en el aspecto financiero el ejercicio empresarial genera un nivel óptimo de rentabilidad; y, adicionalmente, dentro de la estructura organizacional se incluye un contador.

Igualmente, en la variable de estandarización del proceso de administración financiera, los indicadores relacionados con el cumplimiento de las auditorías a los procesos financieros y uso del capital de trabajo reflejaron un cumplimiento estimado en un 100%, considerando, especialmente para el primero de ellos, la intervención de la revisoría fiscal que anualmente contrata la organización.

Tabla 9. Área 6: Proyectos y alianzas de internacionalización

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|--|---|--|---|-----|---|--------|----|
| Gestionar proyectos y alianzas de internacionalización | Proyectos ejecutados a través de alianzas estratégicas. | Gestión de mecanismos de financiación internacional. | % | 80% | (N° de convenios de cooperación internacional ejecutados / N° de convenios de cooperación internacional programados) * 100% | Anual. | 0% |
| | | Vinculación con centros de investigación y desarrollo. | % | 70% | (N° de convenios con centros de investigación ejecutados / N° de convenios con centros de investigación programados) * 100% | Anual. | 0% |

Promedio

0%

Convenciones: A: Objetivo; B: Variable del proceso; C: Nombre del indicador; D: Unidad; E: Meta; F: Forma de Calculo; G: Frecuencia; H: Valor de actualidad.

Fuente: elaboración propia.

En la sexta área de evaluación se incluyó la variable denominada proyectos ejecutados a través de alianzas estratégicas, cuantificada a través de dos indicadores: gestión de mecanismos de financiación internacional, aspecto en el que, durante el periodo de medición, no se realizó ninguna actividad; el segundo indicador se relaciona con la vinculación con centros de investigación y desarrollo, ámbito el que, igualmente, se evidenció la inexistencia de convenios con centros de I+D; sumado a ello, el análisis revela que muy eventualmente se implementan los productos generados por Cenicafè, sin ningún tipo de estructura de proceso al respecto.

Tabla 10. Área 7: Desarrollo social de la comunidad cafetera

| A | B | C | D | E | F | G | H |
|---|---|---|---|-----|---|--------|------|
| Contribuir al desarrollo social de la comunidad cafetera. | Implementación de programas socio-económicos en los caficultores asociados. | Gestión de proyectos de infraestructura comunitaria. | % | 70% | (N° de proyectos ejecutados respecto a la infraestructura comunitaria / N° de proyectos planeados respecto a la infraestructura comunitaria) *100% | Anual. | 0% |
| | | Gestión de proyectos de desarrollo comunitario. | % | 70% | (N° de proyectos ejecutados respecto al desarrollo comunitario / N° de proyectos planeados respecto al desarrollo comunitario) * 100% | Anual. | 50% |
| | | Cobertura de los proyectos de desarrollo comunitario. | % | 75% | (N° de familias beneficiadas en proyectos de desarrollo comunitario / N de familias proyectadas a beneficiar en proyectos de desarrollo comunitario)*100% | Anual. | 100% |
| | | Gestión de proyectos productivos implementados en la comunidad. | % | 70% | (N° de proyectos ejecutados respecto a proyectos productivos / N° de proyectos planeados respecto a proyectos productivos) * 100% | Anual. | 0% |

Promedio

38%

Convenciones: A: Objetivo; B: Variable del proceso; C: Nombre del indicador; D: Unidad; E: Meta; F: Forma de Calculo; G: Frecuencia; H: Valor de actualidad.

Fuente: elaboración propia.

Para la medición del área asociada al desarrollo social de comunidad cafetera se consideró la variable denominada implementación de programas socioeconómicos en los caficultores, la cual incluye cuatro indicadores: gestión de proyectos de infraestructura comunitaria, aspecto en el que se tiene prevista la ejecución de un proyecto de vivienda rural.

Como segundo indicador se consideró el nivel de gestión en proyectos de desarrollo comunitario, ámbito en el que se está ejecutando un proyecto relacionado con el manejo integral de los residuos, orientados a la producción de abono mediante la selección en la fuente; el cual beneficia el 100% de la población asociada, correspondiente a 150 familias, tal como lo evidenció la evaluación del tercer indicador de la variable, correspondiente a la cobertura de los proyectos de desarrollo comunitario.

Adicionalmente, en materia de gestión de proyectos de desarrollo comunitario, se tiene prevista la ejecución de una iniciativa para el mejoramiento de la infraestructura de beneficio de café orgánico, articulado con el mejoramiento de los procesos de competitividad y calidad del producto.

En la implementación de proyectos productivos en la comunidad cafetera, incluido como cuarto indicador, se encontró solo una iniciativa en la etapa de formulación, orientada a la conformación de agro tienda surtidora de insumos, alimentos, herramientas y productos necesarios para el desempeño productivo de las familias caficultoras asociadas a Asoprocasines, favoreciendo el establecimiento de mecanismos de comercio justo al interior de la asociación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados respecto al primer objetivo específico, relacionado con la realización de un diagnóstico sobre las diferentes Mipymes productoras de café especiales en el municipio de Valledupar, indicaron en el ámbito de las tecnologías y sistemas de información que la estructura de la empresa se encuentra soportada en bases de datos y el correo electrónico, así como en los sistemas de información gestionados por la Federación Nacional de Cafeteros (SICA y SARP), lo que evidenció una deficiencia marcada considerando la falta de articulación entre el componente tecnológico y los procesos misionales, especialmente en el área de mercadeo y de retroalimentación con los clientes.

Respecto al componente de marketing, el análisis diagnóstico reflejó fundamentalmente que el desarrollo de marca y valor agregado del producto están altamente influenciados por la gestión de la FNC, sin que exista un proceso interno relacionado con la captación de clientes y promoción del producto, o planes de medios y mercadeo estructurados a nivel interno.

Adicionalmente, el análisis de la competitividad de la función gerencial y tecnológica realizada en la empresa Asoprocasines, población objeto de estudio del proyecto, tomando como referencia el modelo propuesto por Castaño y Gutiérrez (2011), permitió identificar deficiencias en la competitividad a nivel gerencial, estimada en un 33%, que



obedece fundamentalmente a la valoración obtenida en el ítem relacionado con el nivel educativo del gerente; por su parte, el análisis de la función tecnológica arrojó igualmente deficiencias en el ámbito de la competitividad, asociadas a la falta de realización del proceso de vigilancia tecnológica en la organización; resultados que se encuentran en niveles inferiores a los obtenidos en la aplicación del diagnóstico a la empresa Asoprokia (Tabla 3).

Por su parte, la estructuración y evaluación del modelo de desempeño empresarial, considerado dentro del cumplimiento del segundo y tercer objetivo específico, permiten establecer las siguientes conclusiones: en el área de producción y comercialización sostenible, la aplicación del modelo evidenció un nivel de cumplimiento del 75% respecto a las cuatro variables y cinco indicadores planteados, influenciado por las falencias estructurales en materia de medición de la satisfacción del cliente y, adicionalmente, debido a que pese a que se presentó una reducción respecto al número promedio de hallazgos de auditoría, los proyectos para atacar las causas generadoras de las no conformidades aún se encuentran en sus estadios iniciales de ejecución, o en su defecto, en la etapa de formulación, por lo que se convierte en una meta de la organización, garantizar una gestión adecuada frente a los mismos, con el objeto de lograr la conformidad total del producto, y por ende la satisfacción del cliente.

Igualmente, a luz de los parámetros evaluados en el modelo, la calificación del componente ambiental se estimó en un 67% la medición que responde a la inexistencia de vinculación institucional en iniciativas relacionadas con la conservación del medio ambiente, ejercicio que representa una fuente potencial de oportunidades para la organización, considerando las diversas fuentes de financiamiento nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos asociados con esta área.

La evaluación del área productividad y competitividad indicó un nivel de cumplimiento con los indicadores planteados correspondiente al 75%, medición influenciada por dos factores, fundamentalmente: el primero de ellos, la debilidad de la cultura organizacional en el componente del manejo de indicadores técnico-financieros, herramientas de vital importancia para el seguimiento, la medición y la mejora continua de los procesos, y en segunda medida, por las limitaciones en la gestión respecto a la financiación del área cultivada, aun cuando el proceso de producción agroecológico realizado por la organización es altamente susceptible de financiación con recursos del orden nacional e internacional.

El componente de posicionamiento y calidad según los indicadores planteados, se encuentra actualmente en un 56%, debido a que en la organización no se encuentra estructurado el proceso de publicidad y de plan de medios, especialmente a través de medios electrónicos, que permitan su acceso y difusión en el ámbito internacional. Adicionalmente, la estructuración y el fortalecimiento de los procesos asociados al monitoreo de la calidad del producto (mejoramiento de beneficiados y sistema de monitoreo), se encuentran actualmente en los estadios iniciales según los planes de acción establecidos, lo que genera que el valor de actualidad se encuentra por debajo de la meta prevista; sumado a ello, no se incluye dentro de los parámetros de calidad del producto, la aplicación de la prueba de taza, ni la sensibilización de los caficultores al



respecto de su utilización. Sin embargo, es preciso indicar que el desarrollo de los proyectos gestionados por la asociación en la actualidad apunta a un fortalecimiento de este componente, considerando que se corresponde con uno de los puntos críticos identificados en las auditorías externas.

En el área de sostenibilidad financiera los resultados evidenciaron un nivel de cumplimiento del 100%, respecto a las dos variables y tres indicadores planteados, considerando las fortalezas de la organización respecto a la gestión financiera, reflejadas en existencia de un contador y un revisor fiscal para auditar los procesos financieros. Igualmente, el capital de trabajo y el nivel de rentabilidad se encuentran en un nivel óptimo, considerando el manejo eficiente de los recursos propios y el apoyo financiero recibido por parte de la institucionalidad cafetera, debido a que la asociación efectúa el proceso de comercialización a nivel internacional, por medio de la Federación Nacional de Cafeteros.

Según los parámetros evaluados en el modelo, la calificación del componente de proyectos y alianzas de internacionalización se estima dentro de la organización en un 0%, debido a la inexistencia de vinculación con fuentes de financiamiento a nivel internacional, que apoyen iniciativas para el sector cafetero, así como a una relación débil con centros de investigación y desarrollo, en el entendido de que incluso con el centro de investigación del café Cenicafé existe una relación muy débil, lo que responde a una falta de estructuración del proceso planeación y vigilancia estratégica.

Sumado a ello, la evaluación del área de desarrollo social de la comunidad cafetera indicó que el nivel de cumplimiento con los indicadores planteados se encuentra en un 38%, debido a la ausencia de gestión respecto a la financiación de proyectos a través del desarrollo de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional, situación que se constituye como una deficiencia presente en varias de las áreas analizadas en la aplicación modelo, por lo que el fortalecimiento transversal de este proceso corresponde a un punto crítico en el marco de la gestión organizacional, con el objeto de consolidar el cumplimiento de los objetivos planteados en el mediano y largo plazo, generando un impacto más efectivo y proactivo, en los grupos de interés, en función de las necesidades identificadas.

En síntesis, evaluando las capacidades de las Mipymes productoras de café especiales para la implementación de un plan estratégico basado en CRM, los resultados evidenciaron las principales fortalezas en las áreas de: sostenibilidad financiera (100%), producción y comercialización (75%), productividad y competitividad (75%) y conservación del medio ambiente (67%). En contraste, en la evaluación se registraron deficiencias en las áreas de posicionamiento y calidad (56%), desarrollo de la comunidad cafetera (38%) y gestión de proyectos y alianzas con entidades en el ámbito internacional (0%), considerando la evaluación de los parámetros establecidos en el modelo, alineados con la visión estratégica de la organización.

Respecto a las recomendaciones, es importante indicar que es de vital importancia en la población objeto de estudio garantizar la continuidad en la aplicación de los procesos de planeación y control estratégico, articulando la información obtenida producto de este



ejercicio en la toma de decisiones a nivel organizacional, dinámica que permite generar y consolidar la cultura entre los miembros de la organización, lo que se convierte en un determinante para enfrentar exitosamente procesos de mejoramiento.

Igualmente, es clave la estructuración de planes de acción para el manejo de las debilidades identificadas, así como el desarrollo de investigaciones relacionadas más específicamente con cada una de las áreas evaluadas, contexto en el que los resultados obtenidos en el desarrollo de la presente investigación se constituyen como un aporte significativo en la consecución de este objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, A. y Pérez, A. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. CICAG. Volumen 7, edición 2. (Pp. 81-87).

Banco Mundial (2002). Estudio del sector cafetero en Colombia (Resumen ejecutivo). Documento en línea. Disponible en: <http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/art%2018.pdf>. Consulta: 19/06/2013.

Castaño, L. y Gutiérrez, A. (2011). Propuesta para determinar la competitividad de las empresas del sector comercial del Área Metropolitana de Centro Occidente. Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira.

Comité Departamental de Cafeteros de Cesar-Guajira (2006). Informes de comités departamentales. Colombia. Comité Departamental de Cafeteros de Cesar-Guajira.

Comité Departamental de Cafeteros de Cesar-Guajira (2009). Informes de comités departamentales. Colombia. Comité Departamental de Cafeteros de Cesar-Guajira.

Federación Nacional de Cafeteros (2010). Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana. Colombia. Federación Nacional de Cafeteros.

Federación Nacional de Cafeteros (2013). Temas Destacados de Actualidad. Colombia. Federación Nacional de Cafeteros.

Federación Nacional de Cafeteros (s/f). ¿Qué son los cafés especiales?. Documento en línea. Disponible en: http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/que_son/. Consulta: 18/06/2013.

Greenberg, P. (2003). CRM. Gestión de la relación con los clientes. España. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw-Hill.

Meneces, J. (2007). Las Tecnologías de Información y Comunicación y la competitividad en las universidades públicas. CICAG. Volumen 4, edición 2. (Pp. 148-163).



Ministerio de Comunicaciones de Colombia (2009). Plan Nacional de Tecnologías de la Información y la Comunicación 2008-2019. Documento en línea. Disponible en: <http://www.eduteka.org/pdfdir/ColombiaPlanNacionalTIC.pdf>. Consulta: 17/06/2013.

Montilla, O. (2004). Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. Colombia. Universidad Icesi.