

**PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA FEDERACION  
NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEPARTAMENTAL  
SECCIONAL LA UNION (N)**

**BIBIANA MARLET MUÑOZ ORDÓÑEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA FEDERACION  
NACIONAL DE CAFETEROS COMITÉ DEPARTAMENTAL  
SECCIONAL LA UNION (N)**

**BIBIANA MARLET MUÑOZ ORDÓÑEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Dr. LUIS ALBERTO SARASTY**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

**San Juan de Pasto, 18 de marzo de 2008**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	14
1. GENERALIDADES .....	17
1.1 TÍTULO .....	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.5 OBJETIVOS.....	18
1.5.1 Objetivo general.....	18
1.5.2 Objetivos específicos: .....	18
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	18
2. MARCO REFERENCIAL.....	20
2.1 ANTECEDENTES.....	20
2.2 MARCO TEÓRICO .....	20
2.2.1 Planeación estratégica.....	20
2.2.2 Planeación estratégica de marketing .....	24
2.2.3 Servicio al cliente. ....	26
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	34
2.4 MARCO CONTEXTUAL.....	36
2.5 MARCO LEGAL .....	37
3. ASPECTO METODOLÓGICO .....	38
3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE .....	38
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.3 POBLACIÓN .....	38
3.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	38
3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	39
3.5.1 Fuentes primarias .....	39

3.5.2 Fuentes secundarias.....	39
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
4.1 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	40
4.1.1 Funciones principales de los comités municipales de cafeteros:.....	46
4.1.2 Misión y visión del comité municipal de la federación de cafeteros de la unión Nariño:.....	49
4.1.3 Servicios ofrecidos:.....	49
4.1.4 Objetivos.....	50
4.1.5 Expectativas.....	51
4.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE .....	51
4.2.1 Entorno económico .....	51
4.2.2 Entorno demográfico.....	55
4.2.3 Entornos gubernamental político y jurídico .....	56
4.2.4 Entorno socio-cultural .....	57
4.2.5 Entorno tecnológico .....	58
4.2.6 Información suministrada por los caficultores: .....	59
4.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	67
4.3.1 Información suministrada por los funcionarios:.....	67
Figura 18. Existencia de la dependencia de servicio al cliente .....	67
4.4 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS .....	72
4.4.1 Síntesis de las fortalezas:.....	72
4.4.2 Descripción de la ruta del cliente: .....	72
4.4.3 Imagen que proyecta la Federación de Cafeteros de la Unión Nariño.....	72
4.4.4 Habilidades del talento humano.....	73
4.4.5 Ambiente que rodea la Federación de Cafeteros de la Unión.....	73
4.4.6 Tecnología con cuenta la Federación Nacional de Cafeteros de la Unión....	74
4.4.7 Recursos financieros .....	74
4.4.8 No existen servicios sustitutos .....	74
4.4.9 Barreras de entrada y salida.....	74
4.4.10 Poder de negociación del cliente .....	74

4.4.11 Poder de negociación de los proveedores .....	75
4.5 SÍNTESIS DE LAS DEBILIDADES .....	75
4.5.1 Manejo de los momentos de verdad .....	75
4.5.2 Actitudes del personal.....	76
4.5.3 Promoción y desarrollo. ....	76
4.5.4 Plan de acción .....	76
4.5.5 Auditoria del plan de servicio .....	76
4.5.6 Motivaciones e incentivos. ....	76
4.5.7 Tratamiento de quejas y reclamos. ....	76
4.6 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) .....	76
4.6.1 Análisis y conclusiones del resultado de la matriz de perfil competitivo. ....	79
4.7 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS .....	80
4.7.1 Síntesis de las oportunidades. ....	80
4.7.2 Síntesis de las amenazas .....	81
4.7.3 Análisis y conclusiones de la matriz actual EFE. ....	82
5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	84
5.1 OBJETIVOS GENERALES .....	84
5.2 OBJETIVOS OPERACIONALES .....	84
5.2.1 Departamento Técnico:.....	84
5.2.2 Departamento de Promoción y Desarrollo: .....	84
5.2.3 Departamento Administrativo Financiero: .....	85
5.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO META O SEGMENTO OBJETIVO .....	85
5.4 DESCRIPCIÓN DE LA RUTA DEL CLIENTE .....	85
5.5 MANEJO DE LOS MOMENTOS DE VERDAD .....	85
5.6 VALOR AGREGADO A OFRECER .....	86
5.7 ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	87
5.7.1 Tecnología con que cuenta la oficina.....	87
5.7.2 Definición del ambiente que rodea a la oficina.....	87
5.7.3 Imagen que proyecta la oficina de servicio al cliente. ....	87
5.7.4 Actitudes del personal:.....	87

5.7.5 Habilidades del personal comprometido: .....	87
5.7.6 Asignación de recursos.....	88
5.7.7 Auditoria del plan de servicio .....	88
5.7.8 Motivaciones e incentivos .....	88
5.7.9 Tratamiento de quejas .....	89
5.8 CUADRO COMPARATIVO .....	89
5.9 PLAN DE ACCION.....	90
5.10 INDICADORES DE GESTION .....	93
6. CONCLUSIONES .....	94
7. RECOMENDACIONES .....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
NETGRAFÍA .....	98
ANEXOS.....	99

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Áreas o Departamentos de la Federación Nacional de Cafeteros .....	42
Cuadro 2. Matriz de perfil competitivo.....	79
Cuadro 3. Formulación de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) ...	81
Cuadro 4. Matriz DOFA .....	83
Cuadro 5. Cuadro comparativo .....	89
Cuadro 6. Plan de acción.....	90
Cuadro 7. Indicadores de gestión .....	93

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Triangulo de los servicios .....	28
Figura 2. Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL.....	33
Figura 3. Modelo Estratégico de gestión de calidad de servicio .....	34
Figura 4. Áreas o Departamentos de la Federación Nacional de Cafeteros .....	41
Figura 5. Órganos que conforman la Federación.....	43
Figura 6. Organigrama.....	47
Figura 7. Dependencia a la cual se dirige a solicitar servicios .....	59
Figura 8. Conocimiento de las actividades orientadas a servicio al cliente.....	60
Figura 9. Conocimiento de los servicios que ofrece la Federación de Cafeteros de La Unión .....	61
Figura 10. Periodicidad en la solicitud de servicios.....	61
Figura 11. Conocimiento de las modalidades para ser beneficiario de los servicios .....	62
Figura 12. Solución de inquietudes.....	62
Figura 13. Percepción de la cordialidad del personal .....	63
Figura 14. Agilidad en el trámite .....	64
Figura 15. Dedicación del tiempo de atención .....	65
Figura 16. Agrado de los servicios que ofrece la federación nacional de cafeteros de la unión .....	65
Figura 17. Deficiencias que incomodan a los clientes .....	66
Figura 18. Expectativas que tienen los usuarios en cuanto al servicio al cliente ..	67
Figura 19. Existencia de la dependencia de servicio al cliente .....	67
Figura 20. ¿Qué clase de comunicación se utiliza para emitir la información que debe conocer el cliente o usuario? .....	68
Figura 21. ¿Con qué periodicidad se genera la comunicación? .....	69

Figura 22. ¿Esta dependencia qué clase de información debe transmitir al cliente o usuario? .....	69
Figura 23. ¿Qué tratamiento se dan a las inquietudes, quejas y reclamos que se generan hacia esta dependencia? .....	70
Figura 24. ¿Qué procedimiento se realiza con las peticiones, quejas y reclamos que se generan? .....	70
Figura 25. ¿Con la implementación de la dependencia del servicio al cliente se conseguiría? .....	71
Figura 26. ¿Qué actividades pueden ser atendidas por la oficina de atención servicio al cliente para mejorar el servicio? .....	71
Figura 27. Modelo de Michael Portter .....	77
Figura 28. Esquema escenario competitivo (Modelo Portter) .....	78
Figura 29. Organigrama propuesto .....	86

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta dirigida a Caficultores del Municipio de la Unión (N) .....	100
Anexo B. Entrevista a funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros .....	103

## **RESUMEN**

El estudio realizado durante la pasantía en la Institución, se inicia con un diagnóstico interno y externo del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de La Unión Nariño, que permitió analizar e interpretar la situación actual de la institución, lo que condujo a un efectivo planteamiento de estrategias orientadas a mejorar el Servicio al Cliente, tomando como base el paradigma cuantitativo y cualitativo, y un enfoque descriptivo, analítico, al igual que los elementos de la planeación estratégica; se determinó la muestra con el fin de poder aplicar las técnicas para recolectar la información, la que se procesó y permitió desarrollar el plan estratégico de servicio al cliente con sus correspondientes estrategias administrativas y sociales que permitirán al Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de La Unión Nariño, además de mejorar el Servicio al Cliente, fortalecer su liderazgo regional.

## **ABSTRACT**

The study carried out during the pasantía in the Institution, is initiated with an external and internal diagnosis of the Municipal Committee of the Confederacy of Coffee of The Union Nariño, that permitted to analyze and to interpret the current situation of the institution, what conducted to an effective approach of strategies oriented to improve the Service to the Client, taking as base the qualitative and quantitative paradigm, and an analytic, descriptive focus, That the elements of the strategic planning; the sample was determined in order to being able to apply the techniques to collect the information, the one that was processed and permitted to develop the strategic plan of service to the client with its corresponding social and administrative strategies that will permit to the Municipal Committee of the Confederacy of Coffee of The Union Nariño, besides improve the Service to the Client, to fortify its regional leadership.

## INTRODUCCIÓN

Las modernas teorías administrativas se presentan desde finales del siglo XX como alternativas para desafiar los retos que exige el entorno axiológico y competitivo al que deben enfrentarse las instituciones; desde su perspectiva el servicio al cliente por constituirse en la razón de ser de toda organización, debe ocupar un lugar central en la planificación y dentro de ésta, los elementos de la planeación estratégica se constituyen como el proceso de crear y mantener una relación viable entre la organización y su medio ambiente a través de la definición de propósitos, objetivos, metas y estrategias, previa la identificación y evaluación de los entornos: externo (amenazas, oportunidades) e interno (fortalezas, debilidades).

La Federación Nacional de Cafeteros Sede la Unión, como entidad de apoyo al sector productivo y desarrollo regional y en concordancia con la dinámica de la modernización y adopción de algunas estrategias administrativas que en estos últimos años le ha impreso a sus actividades, requiere de la adopción de un plan que le permita no sólo, satisfacer las expectativas de los clientes, sino que le sirva de brújula para continuar posicionándose como empresa líder en el ámbito regional.

El trabajo se desarrolló en siete capítulos con miras a diseñar el plan estratégico del servicio al cliente, pero la amplitud de éste le permite ser adoptado para toda la institución, teniendo en cuenta que el Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión Nariño no cuenta con esta herramienta.

El primer capítulo de generalidades contiene el problema, su planteamiento, objetivos, justificación, el marco teórico a la luz de los diferentes exponentes de las teorías modernas se desarrolló en el segundo capítulo, para continuar en el tercer capítulo con el proceso metodológico enmarcado dentro del enfoque empírico analítico, con paradigma cuantitativo que permitió obtener una muestra aleatoria para aplicar los instrumentos. Se aplicó una muestra intencionada para los elementos de planeación estratégica (DOFA) que permitió recolectar información clara y suficiente.

Partiendo de la información recolectada se trabajó el cuarto presentando la institución, analizando los entornos y la situación actual institucional que sirvieron de base para la elaboración de la matriz de evaluación de factor competitivo y matriz de evaluación de factores externos que condujeron desarrollar la propuesta en el quinto capítulo.

Se concluye en el capítulo seis exponiendo la representatividad que ha alcanzado el Comité Municipal de la Federación de Cafeteros en La Unión, la falta de una cultura de servicio y sus posibilidades de desarrollo, para terminar el capítulo séptimo recomendando la adopción del Plan Estratégico de Servicio al Cliente.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 TÍTULO**

Plan Estratégico de Servicio al Cliente para la Federación Nacional de Cafeteros, Comité Departamental de Nariño, Seccional La Unión.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia Comité Departamental Seccional La Unión, para cumplir sus objetivos institucionales establecidos en la plataforma estratégica, desarrolla procesos y procedimientos dirigidos a generar servicios diferentes, los cuales están orientados a satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos, y a dar cumplimiento a las reglamentaciones estipuladas en el Plan Estratégico de la organización expuesto por la Federación de Caficultores a nivel Nacional.

La institución, para dar cumplimiento a los lineamientos de la organización y consciente de la importancia que tiene la calidad para ofrecer un servicio eficiente, adoptó estrategias administrativas para alcanzar este fin, sin embargo, aún cuando existen algunas funciones de servicio al cliente, éstos no cubren las expectativas de los usuarios porque no existe una dependencia responsable de este servicio y no hay documentación para procesos y procedimientos, ni un plan estratégico que permita una mejora continua del servicio al cliente.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿El diseño de una Propuesta de plan estratégico de servicio al cliente para la Federación Nacional de Cafeteros de Nariño Seccional la Unión podría servir a la institución como estrategia para cubrir las expectativas de los usuarios y alcanzar un mejoramiento continuo del servicio?.

### **1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Los actuales sistemas de atención al cliente que aplican en la oficina cubre las expectativas de los caficultores de La Unión Nariño pertenecientes a la Federación Nacional de Cafeteros?
- ¿En qué forma un plan estratégico de servicio al cliente beneficia a los caficultores pertenecientes a la Federación Nacional de Cafeteros de Nariño?

- ¿Un Plan Estratégico de Servicio al Cliente permitirá satisfacer las expectativas de los clientes internos y externos de la Federación Nacional de Cafeteros Comité Departamental de Nariño, Seccional La Unión?

## **1.5 OBJETIVOS**

**1.5.1 Objetivo general.** Diseñar una propuesta de Plan estratégico de servicio al cliente para la FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS, Comité Departamental de Nariño, Seccional La Unión.

### **1.5.2 Objetivos específicos:**

- Identificar y analizar la situación actual del servicio al cliente interno y externo en la Federación Nacional de Cafeteros Comité Departamental de Nariño Seccional La Unión (N)
- Diagnosticar el grado de satisfacción relacionado con el servicio al cliente, de los caficultores de La Unión Nariño pertenecientes a la Federación Nacional de Cafeteros Comité Departamental de Nariño.
- Diseñar un el Plan estratégico de Servicio al Cliente para la Federación Nacional de Cafeteros Comité Departamental de Nariño Seccional La Unión.
- Diseñar el Plan de acción

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

Para toda entidad, la razón de ser y existir son sus clientes y los beneficios que estos puedan obtener de la participación en dicha institución, por lo tanto, se hace indispensable el diseño de estrategias encaminadas a satisfacer las expectativas de los clientes tanto internos como externos.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia es una persona jurídica de derecho privado, de carácter gremial, sin ánimo de lucro, creada el 27 de junio de 1927, desde esta época sus fundadores tuvieron gran claridad, en cuanto a los objetivos de la institución que además de la comercialización del grano, incluían la investigación para mejorar las técnicas de cultivo, la protección de la salud de los cafeteros, la producción de cultivos de pancoger para su consumo, la educación, la diversificación de los ingresos, la conservación de los recursos naturales, las obras de infraestructura y mejoras en el nivel de vida de los productores. Esto muestra como la Federación, desde su fundación, ha pensado y actuado en función de los caficultores, tanto es que su misión expresa: Nuestra Razón de Ser son los cafeteros y No el Café.

Este organismo para su fortalecimiento ha ido a la vanguardia del desarrollo socio económico, cultural y empresarial del entorno en el cual se desarrolla y en razón a ello, ha aceptado las nuevas tendencias de modernización y competitividad de las instituciones y frente a los continuos procesos de cambio, es consciente que es necesario adoptar o rediseñar algunos procesos y situaciones internas en la Federación que en nada contribuyen al desarrollo de la misma y que quizá por descuido, en tiempo corto, es factible que representen amenazas y les impida ofrecer servicios eficientes y competitivos a los caficultores, a quienes consideran su razón de ser, para cumplir tal fin, difundió dentro de los organismos de la Entidad en todo el Territorio Nacional el Plan Operativo que deben ejecutar al respecto, sin embargo, el Comité de Cafeteros Seccional La Unión, aun no ha dado cumplimiento a lo previsto a pesar de ser este municipio el principal Centro Cafetero del Departamento de Nariño con 5.050 caficultores y por consiguiente, basar su desarrollo económico en este sector.

Bajo esta perspectiva, el Comité Municipal de Cafeteros del Municipio de La Unión, como órgano del Comité Nacional, para dar cumplimiento a lo dispuesto por la Gerencia técnica requiere en forma prioritaria la elaboración del plan estratégico de servicio al cliente, porque le permitirá, satisfacer el servicio que presta a los caficultores del Municipio de la Unión, zona cafetera del Departamento de Nariño.

La pertinencia del tema del Plan estratégico de servicio al cliente requerido por el Comité de Caficultores de La Unión con los conocimientos de la pasante, justifica la ejecución del presente trabajo que proporcionará beneficios mutuos y favorecerá la comunidad cafetera del Municipio de la Unión Nariño.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 ANTECEDENTES

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, consciente de la importancia que tiene la eficacia de la institución en el desarrollo del sector caficultor, inició procesos de modernización y reglamentación para los Comités Departamentales, a través de la expedición del plan marco y sus respectivas estrategias estipuladas en el plan operativo a nivel nacional, en el cual se introdujeron mecanismos y estrategias de desarrollo institucional.

Este proceso para su optimización requiere acogerse como es lógico, al nuevo entorno de la administración, iniciando con la adopción de la teoría de la calidad, donde el cliente o usuario se constituye en la razón de ser de toda organización.

En relación a los antecedentes de los planes estratégicos, esta metodología se constituyó en un recurso de la administración desde finales de la década de los 80, por su “Flexibilidad para la obtención, procesamiento y el análisis de la información interna y externa que busca evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el objeto de anticiparse y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro”<sup>1</sup>.

A partir del conocimiento de las bondades que ofrece la planeación estratégica, las instituciones, tanto públicas como privadas han adoptado dentro de su administración los planes estratégicos de desarrollo, razón por la cual existen múltiples estudios aplicados sobre el tema; igualmente trabajos de grado enmarcados dentro de esta metodología, los cuales sería muy dispendioso enumerar.

### 2.2 MARCO TEÓRICO

**2.2.1 Planeación estratégica.** Aparece a finales de los años 50, cuando las organizaciones intentaron un acercamiento sistemático que permitió la toma de decisiones en relación con el lugar, sector y como se harían los negocios en el futuro, cuya parte analítica de este acercamiento fue nombrada por Fernández<sup>2</sup> “Elementos estratégicos” y el proceso a través del cual los administradores

---

<sup>1</sup> FERNÁNDEZ SERRANO, Gabriel. Elementos Constitutivos del Plan Estratégico. Bogotá: Mc Graw Hill. 1997. p. 38.

<sup>2</sup> ibidem

formulaban la estrategia, recibió el nombre en esta época de Planeación estratégica.

El concepto de planeación estratégica se define como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Según lo anterior, esa visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las organizaciones y la energía para realizar este desplazamiento. Por lo tanto este proceso de prever el futuro difiere de la planeación a largo plazo, ya que normalmente este tipo de planeación es simplemente extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro.

La planeación a largo plazo también consiste en pronosticar, con base en datos históricos. Dicho pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro.

Retomando la definición de planeación estratégica: ésta es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por lo tanto, se debe desarrollar dentro del contexto de esta situación y deben ser realistas, es decir, objetivos alcanzables. Y en este orden de ideas las metas y objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

Meter Drucker<sup>3</sup> propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficiencia, es decir la habilidad para hacer las cosas “correctas” y la eficacia, la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, Drucker sugiere que: la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficacia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

La planeación estratégica tiene diferentes enfoques y modelos, pero posee seis fases básicas en su elaboración<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> KRUCKER, Setter. Citado por: SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Ram editores. 1994. p 34.

<sup>4</sup> FERNÁNDEZ SERRANO, Sarabia. Visión General de la Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis editores, 1994. p 122.

- a. Análisis externo
- b. Análisis interno
- c. Direccionamiento estratégico: misión, visión y principios corporativos.
- d. Evaluación y selección de estrategias a través de matrices.
- e. Selección de estrategias.
- f. Implementación de las estrategias.

Análisis externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización.

En esta fase se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

Factores externos como coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, jurídicas, ambientales, etc., que afectan la sociedad y las empresas establecidas<sup>5</sup>.

La competencia, es decir, las empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes.

Los clientes, quienes son la razón de existir de toda organización y de quienes debe tenerse el mayor conocimiento de sus gustos y preferencias.

Análisis Interno. El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Este análisis comprende:

- ✓ La identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles que puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- ✓ Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos negativos y positivos.
- ✓ Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores.
- ✓ Análisis de la capacidad directiva, financiera, de talento humano y competitiva<sup>6</sup>
- ✓ Direccionamiento estratégico: Visión, misión y principios corporativos. Esta etapa, hace referencia al diseño del direccionamiento estratégico, que es el

---

<sup>5</sup> Ibíd. p. 38

<sup>6</sup> Ibíd. 39

proceso mediante el cual, una organización o departamento define hacia dónde va, lo que espera ser en el futuro y las metas a alcanzar. Está conformado por:

**Misión:** la formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes. Es generalmente amplia en sus alcances, porque la formulación de la misión de un amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles. Es necesario lograr el equilibrio entre especificidad y generalidad.

**Visión:** la visión es el norte, a dónde se proyecta la organización o departamento como entidad preocupada por un mejoramiento continuo. Describe el propósito a largo plazo.

**Principios corporativos.** Es el conjunto de principios, creencias, normas, valores que guían e inspiran la vida de una organización o departamento. Es el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial. Los principios corporativos enmarcan la misión y la visión de las organizaciones<sup>7</sup>

**Evaluación y selección de estrategias.** Esta evaluación permitirá establecer las opciones estratégicas dentro de las cuales se seleccionarán las matrices que han de integrar el plan estratégico de la organización, dentro de las principales matrices utilizadas para la elaboración del plan estratégico se encuentran:

**Matriz de evaluación de factor interno.** Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo y forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias<sup>8</sup>.

**Matriz de evaluación del factor externo.** La segunda herramienta incluida en el marco analítico de formulación de estrategias es la matriz de evaluación de factor externo. Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia de que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas<sup>9</sup>.

**Matriz del perfil competitivo.** La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de nuestros competidores con frecuencia se

---

<sup>7</sup> Ibíd. 45

<sup>8</sup> Ibíd. 63

<sup>9</sup> Ibíd. 71

consideran la porción más importante del proceso de formulación de estrategias. La matriz del perfil competitivo es, por tanto, una herramienta importante de “entrada” que resume información decisiva sobre los competidores. Para el desarrollo de una matriz de perfil competitivo los estrategas deben usar, en lo posible, información objetiva en la escogencia de factores claves, decisiones sobre ponderaciones apropiadas y asignación de clasificaciones<sup>10</sup>.

Matriz Debilidades Oportunidades – Fortalezas Amenazas (DOFA). Esta matriz se elabora después de realizar el análisis externo e interno, este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas del entorno.

La matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, FO, DO, FA y DA<sup>11</sup>.

La etapa comparativa del marco analítico de formulación de estrategias incluye las matrices DOFA, PEEA, GCB, IE y de gran estrategia. Estas herramientas de comparación se fundamentan en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factor interno, externo y en la de perfil competitivo. La cotejación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas origina estrategias alternativas factibles.

**2.2.2 Planeación estratégica de marketing.** Toda planeación estratégica de marketing, responde a una planeación estratégica general de la compañía, es decir, que debe de existir una coherencia entre la planeación de la compañía y la planeación de la unidad estratégica de marketing<sup>12</sup>.

De acuerdo a lo expuesto por Fernández Serrano, dentro de la planeación existen tres niveles:

- a. Planeación Estratégica, la cual responde a los temas amplios que le permitirá a la empresa tener un rumbo claro de hacia donde vamos en el largo plazo.

---

<sup>10</sup> Ibíd. 86

<sup>11</sup> Ibíd. 93

<sup>12</sup> Ibíd. 112

- b. Planeación Operativa, que es la encargada de especificar los grandes planes e ideas planteadas en la planeación estratégica, básicamente busca cumplir con objetivos específicos, y convierte los conceptos generales, en planes de acción, pasos claros a seguir, y cifras.
- c. Planeación Táctica: No es más que el enlace entre los procesos a seguir dentro de la planeación operativa, es decir, el trabajo de hormiga que es necesario desarrollar en estos temas.

Según estas clasificaciones, se observa que cualquier planeación estratégica de marketing, es una planeación operativa, ya que es la responsable de aterrizar los grandes objetivos planteados en la estrategia de la compañía.

Por lo tanto, la planeación estratégica de marketing se constituye en una herramienta gerencial, que permite ordenar los procesos de cada una de las actividades planteadas para lograr los objetivos, todo ello enmarcado en una estrategia que permita desarrollar adecuadamente el marketing mix, es decir, la combinación o mezcla de herramientas utilizadas en el marketing<sup>13</sup>.

Las filosofías empresariales exponen que los productos y servicios deben llegar en forma adecuada a sus consumidores y, una de las áreas más importantes cubierta por la administración actual, que permite el intercambio de estos bienes y servicios, así como la información entre las organizaciones y los consumidores, es el de la Mercadotecnia. Ésta, sin embargo, aplicada en las organizaciones, ha tenido algunos inconvenientes al tratar de encontrar una forma de empleo directo con los servicios que son ofrecidos por las empresas. Se podría decir que la mayoría de la gente ve en la Mercadotecnia, un concepto nuevo y algo difuso. Por el contrario. La Mercadotecnia ha existido siempre como un proceso social: desde que se pone un servicio o producto en el mercado, para satisfacer las necesidades del cliente.

Se entiende que este consumidor o “cliente”, es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del cliente, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es esa la base de la mercadotecnia y comunicación: su servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones.

---

<sup>13</sup> MUÑIZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. p. 27. Disponible en internet: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>. Consultado en Noviembre de 2007. 424 p.

Por eso, el servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de Mercadotecnia, mediante su comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a satisfacción de las necesidades del consumidor, con tal de satisfacer las necesidades propias de organización.

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, instituciones de servicio sobretodo, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad.

**2.2.3 Servicio al cliente.** El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa. Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su prestación no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico.

Un buen servicio al cliente es una herramienta potente y muy importante del marketing actual. Su correcto desempeño permite al oferente vender con beneficio. Brindar un buen servicio al cliente posibilita difundir la imagen de cualquier empresa y la suya propia, obtener información adecuada del mercado y apoyar la publicidad que su empresa realiza. Es bueno recordar que captar a un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener a uno.

Ejemplos de algunos de los principales atractivos de los servicios que una empresa puede ofrecer y que posibilitan una mejor satisfacción al cliente y su fidelización:

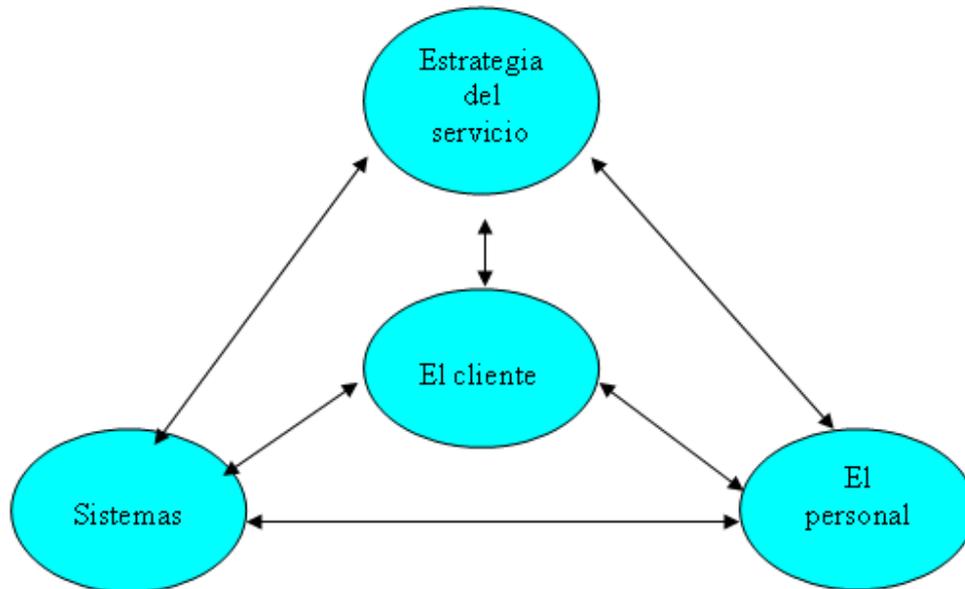
- a. Servicios para acrecentar el rendimiento al cliente: La empresa desea que su producto le proporcione un adecuado rendimiento al cliente y que éste a su vez, perciba la máxima satisfacción de sus necesidades y expectativas, con el fin de que el cliente vuelva a comprar.
- b. Servicio de prolongación de la vida útil: Son los destinados a mantener las prestaciones el producto en condiciones satisfactorias de operación durante toda su vida útil.
- c. Servicio de reducción de riesgos: Proporcionar las vías más sencillas que permitan al cliente la devolución de los productos defectuosos y las garantías sobre los mismos, constituyen los principales atractivos que el cliente apreciará en este aspecto.
- d. Servicios de disminución de trabajo: Tiende a facilitar la compra del cliente haciéndola mas cómoda y fácil. Ejemplo: Dar información al cliente potencial, facilidades en el servicio de entrega a domicilio etc. forman parte de esto.

- e. Servicio de financiamiento: Los créditos son ejemplos claros de servicios brindados al cliente. Es necesario brindar la mayor información sobre sus límites, tipos de interés, plazos de amortización etc. que posibiliten al cliente tomar las decisiones necesarias en cada caso.
- f. Servicio de atención al cliente: Es la herramienta más importante de cualquier empresa, ya que los entornos comerciales actuales se perfilan cada vez mas uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y comercialización de productos, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes (cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personalizada, personal bien informado, simpatía etc.), lo cual es un factor determinante para lograr la fidelización de los mismos al oferente.

El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre si para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de organización misma, se orienten hacia él.

**Figura 1. Triangulo de los servicios<sup>14</sup>**



Fuente. Este estudio

**Cliente:** el servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.

**Estrategia del servicio:** es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

**Sistemas:** engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

**Personas:** es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas de su administración.

**ATENCIÓN A CLIENTES:** podemos definir el proceso de gestión de la atención al cliente como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes

---

<sup>14</sup> PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY. Citados por: CRONIN y TAYLOR En: Fundamentos Teóricos sobre la Calidad de Servicio. California: Mc Graw Hill. 1992. p.42.

e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno.

A continuación se plantea lo que se considera el decálogo de la atención al cliente. Cumpliéndolo a cabalidad se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

- El cliente por encima de todo: Es la razón de ser de nuestro servicio.
- No hay nada imposible cuando se quiere: A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo, inteligencia y deseos de atenderlo adecuadamente, se puede lograr lo que él desea.
- Cumplir todo lo que prometas: Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes. Pero, ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta? Son las ventas de un día y con ello el cliente de un día que por otra parte difundirá una mala imagen de la misma.
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle lo que espera: El cliente se siente satisfecho cuando recibe lo que espera, y esto se logra conociéndolo bien y enfocándonos en sus necesidades y expectativas.
- Para el cliente, tú marcas la diferencia: Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo funcione a las mil maravillas, pero si la persona que está frente al cliente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.
- Fallar en un punto significa fallar en todo: Como se expresa en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos todo controlado, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar los zapatos nos equivocamos y le damos un número equivocado. Sencillamente todo el esfuerzo se va al piso y el resultado es fatal.
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son el primer cliente de una empresa (clientes internos). Si no se les satisface a ellos, como pretender satisfacer a los clientes externos. Las políticas de talento humano deben ir a la par de las estrategias de marketing.
- El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente: Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de la empresa para medir la calidad del servicio, la realidad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, hacen su valoración. Si la calidad les satisface regresan y no regresan si no lo es.

- Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar: Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas en el servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantearse nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: Los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias. Cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

La atención al cliente es una herramienta estratégica de marketing, orientada a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, lo cual se convierte en un sistema de mejora continua en la empresa orientada a mejorar la calidad de servicio.

Características importantes al brindar un servicio de atención al cliente:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y cortesía.
- La empresa debe tener conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Es muy necesario conocer a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- Flexibilidad y mejora continua ya que las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios del sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Por ello el personal que esta en contacto con el cliente ha de tener la información y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.
- Se debe adecuar el tiempo de servir en función del cliente.
- Plantearse la fidelización como objetivos fundamental en la atención al cliente
- La Empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar nuevos objetivos y distinguirse dentro de sus competidores.

Componentes básicos para brindar un buen servicio de atención al cliente:

- Accesibilidad: Los clientes deben tener la posibilidad de contactar fácilmente con la empresa.
- Capacidad de respuesta: Dar un servicio eficiente sin tiempos muertos ni esperas injustificadas.

- Cortesía: Durante la prestación de servicio el personal debe ser atento, respetuoso y amable con los clientes.
- Credibilidad: El personal en contacto con el público debe proyectar una imagen de veracidad que elimine cualquier indicio de duda en los clientes.
- Fiabilidad: Capacidad de ejecutar el servicio que prometen sin errores.
- Seguridad: Brindar los conocimientos y la capacidad de los empleados para brindar confianza y confidencia.
- Profesionalidad: La prestación de servicios debe ser realizada por personal debidamente calificado.
- Empatía: Brindar atención individualizada y cuidadosa al cliente.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente sus necesidades y expectativas aspectos a lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones bien sea de bienes o servicios, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, “la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla”<sup>15</sup>.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen surgiendo desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir, hay que añadirle la dificultad

---

<sup>15</sup> PARASURAMAN, A. Zeithami. Fundamentos teóricos sobre la calidad del Servicio. México: MacGrawHill, 1997. p 41-50

derivada de la naturaleza intangible de los servicios. Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector servicios y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma. En algunos apartes de literatura sobre el tema, se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa, aspectos que se pueden reducir o eliminar dependiendo de la gestión eficiente por parte de la empresa, centrada en la adopción de la calidad en todo su proceso y por ende de un eficiente control interno, ya que éste, según lo expuesto en el informe Coso<sup>16</sup> “es un proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operaciones y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión”.

La creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general. En ella se han tratado profusamente diferentes temas en los últimos años, uno de los cuales ha sido la medida de la calidad de servicio.

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio, siendo el servqual<sup>17</sup> y el servperf; los estudiosos de estos modelos son los que mayor número de trabajos han aportado a la literatura sobre el tema. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada; el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones.

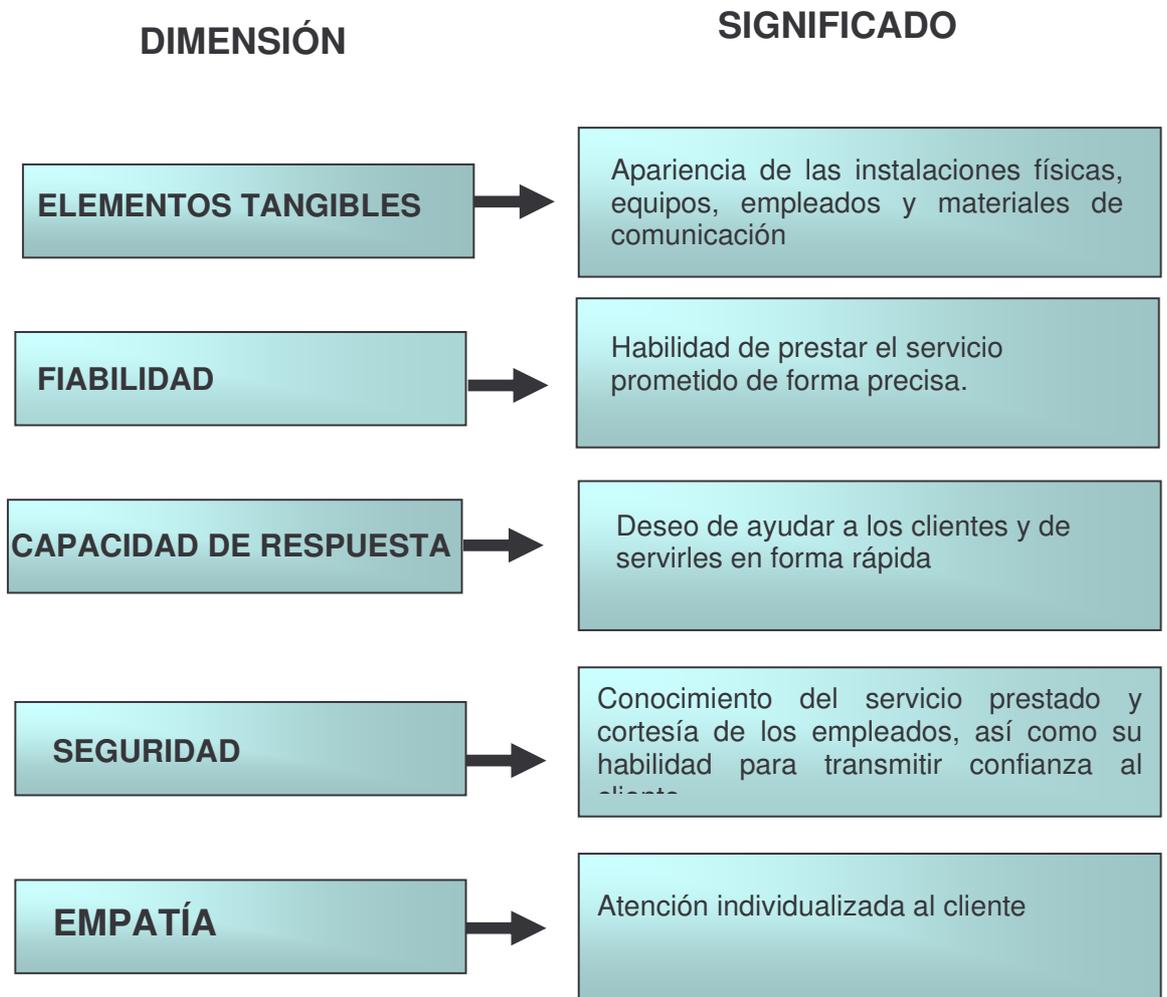
El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio, propone como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad del servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En la figura 1 se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

---

<sup>16</sup> Ibíd., p. 83

<sup>17</sup> Ibíd., p. 86

Figura 2. Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

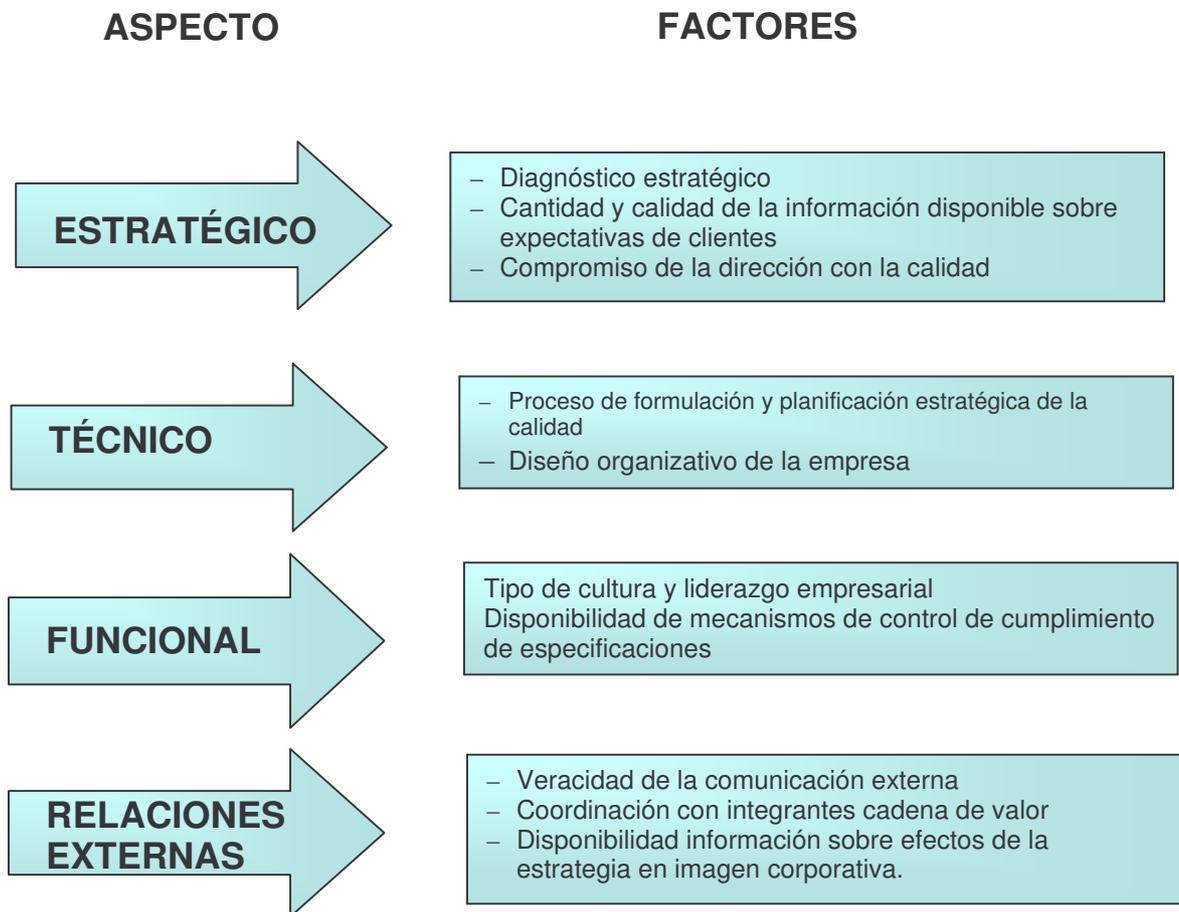


Fuente. Este estudio

Es indiscutible, que para planear con éxito un eficiente servicio al cliente, se debe tener en cuenta un modelo estratégico de gestión de calidad de servicios<sup>18</sup>, donde juega un papel decisivo los siguientes aspectos y factores:

<sup>18</sup> FERNANDEZ, Op. cit. 142

**Figura 3. Modelo Estratégico de gestión de calidad de servicio**



Fuente. Este estudio

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

Algunos de los conceptos de vital importancia dentro de la planeación estratégica con los cuales se debe familiarizar para la comprensión de la presente investigación y que se utilizarán en el desarrollo de la misma son entre otros:

**Amenazas:** tendencias en el entorno que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de una organización.

**Auditoría interna.** Establece las debilidades y fortalezas más importantes de la organización, divididas en auditorías: General, de mercadeo, financiera, producción, de investigación y desarrollo.

Ciclo de vida del producto: Las líneas de productos o servicios determinados progresan a través de una serie de etapas identificadas como un ciclo de vida. Básicamente, las etapas son surgimiento, crecimiento, madurez y decadencia.

Cliente: persona natural o jurídica que desea satisfacer necesidades, deseos, sueños, tiene el derecho de exigir que lo recibido corresponda a lo prometido y pagado; tiene un perfil característico, que lo hace distinto a otros en muchos aspectos; no es bueno ni malo, reacciona de acuerdo con la percepción que tiene de satisfacción.

Competencia: capacidad demostrada en la habilidad y conocimiento para ofrecer un servicio.

Compromiso: aceptación voluntaria y placentera de optar esfuerzos y desarrollar capacidades para el mejoramiento del servicio al cliente.

Cultura del servicio: conjunto de características fundamentales, consignificado común entre los miembros de una organización, que orientan sus pensamientos, sentimientos y acciones de trabajo, y al final los distingue de los demás. Es una cultura empresarial orientada a satisfacer y superar las necesidades expectativas, deseos y sueños de los clientes internos y externos de una organización y de la comunidad en la cual actúa.

Debilidades: son las actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de una organización.

Diagnóstico estratégico: es el análisis que se hace mediante el uso de la matriz D.O.F.A. (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).

Formulación de estrategias: se define como el proceso conducente a la fijación de la visión y misión de la organización, llevando a cabo una investigación para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando e interrelacionando los factores internos y externos, para fijar objetivos y estrategias.

Fortalezas: actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos de la organización.

Marketing: es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente. Estas herramientas son conocidas también como las Cuatro P: producto, precio, plaza o distribución, y publicidad o promoción. Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes. El marketing es una de las orientaciones o filosofías con las que se puede gestionar el mercadeo o la

comercialización de una organización. La mercadotecnia se define como orientación al cliente u orientación al mercado, y parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización. Se refiere también a una función o área funcional de la organización. El área de Marketing, área comercial, etc. El Marketing busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. De esta forma busca ser la opción principal en su mente.

Misión: formulación explícita de los propósitos de una organización o de sus áreas funcionales, expresa la razón de ser.

Momentos de verdad: instante en los cuales un cliente entra en contacto con la empresa y, con base en est experiencia, se forma una opinión sobre la calidad de la organización como un todo.

Oportunidades: son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que pueden de forma significativa beneficiar a una organización, incluyendo aquellos hechos que suceden una vez, tales como la aprobación de una ley, una reforma, algún adelanto tecnológico, entre otros.

Posición competitiva: considerada como un aspecto importante del diseño de la estrategia del negocio y es el modelo general para la competencia en los mercados donde ha decidido competir.

Ruta del cliente: es el camino que recorre el cliente para poder adquirir y disfrutar de los productos o servicios que ofrece una organización.

Servicio al cliente: se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de una organización y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad o momentos de verdad.

Visión: declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la empresa u organización en 3 o 5 años.

## **2.4 MARCO CONTEXTUAL**

El Municipio de La Unión – Nariño, se encuentra ubicado en la zona Noroccidente de Pasto, es un cofre de tesoros, cuna del poeta del siglo XX Aurelio Arturo y de guerreros indomables como Juan Solarte Obando; y sobretodo campo fértil para el mejor café del mundo.

Límites. Este Municipio comprende los siguientes límites: Por el Norte con el Municipio de Bolívar (Cauca); por el Nordeste y Suroeste con el Municipio de San Lorenzo; por el Sur con el Municipio de Arboleda; por el Oriente con los Municipios de Colón Génova y La Cruz.

Posición geográfica. Latitud: 1 grado, 36 minutos, 06 segundos, Norte. Longitud: 77 grados, 09 minutos, 15 segundos; W.G. según meridiano de Bogotá 3 grados, 04 minutos, 24 segundos. Altura sobre el nivel del mar 1.375 metros, temperatura media de 22°C. Tiene una población de 41.586 La superficie del municipio es de 162 kilómetros cuadrados, distribuidos en la siguiente forma: 9 kilómetros pertenecen al clima cálido, 95 al clima medio y 21 al clima frío.

División político administrativa. La capital de este Municipio es la ciudad de La Unión, dista de Pasto, por vía terrestre, 94 kilómetros y la integran el Corregimiento de Santander, 28 veredas, 10 inspecciones de policía: Alpujarra, Buenos Aires, Caldera, Cañada, Cusillo, Chaguarurco, Chilcal, El Reducto, El Sauce, El Guabo, La Fragua, La Horqueta, La Jacoba, La Pradera, Ojo de Agua, Palo Verde, Peñas Blancas, Quiroz, Reyes.

Hidrografía. Bañan este territorio municipal, el Río Mayo, con sus afluentes Quebrada Grande y Fragua; el Río Madroñero y La Chorrera.

Educación. Existen en el Municipio 4 colegios, 42 escuelas, 1 preescolar, cuenta con 261 docentes, de los cuales 24 ocupan cargos administrativos, con una población estudiantil urbana de 3.220 y rural de 4.440, sin embargo, el nivel de analfabetismo presenta un índice alto, representado en 2.179 hombres y 2.671 mujeres, equivalente a un 11.66%.

## **2.5 MARCO LEGAL**

Ley 9ª de 1991. Por medio de la cual se dictan disposiciones legales relativas al funcionamiento de la Federación Nacional de Cafeteros y su artículo 20, sobre transferencias y destinación, consigna: el equivalente al 2.7% del valor del reintegro se destinó a los Comités Departamentales de la Federación de Cafeteros para los programas de desarrollo social y económico de las zonas cafeteras, de fomento y apoyo al cooperativismo, de mejoramiento organizacional para atender los requerimientos y las condiciones de la población caficultora y a la transferencia de tecnología y a la capacitación.

Circular GT-031 de febrero de 2004. Plan Marco y Plan Operativo – Para los Comités Departamentales y Municipales, relacionados con estrategias y programas que deben adelantarse en todas las seccionales.

### 3. ASPECTO METODOLÓGICO

#### 3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE

La investigación adopta el paradigma cuantitativo, porque permite describir, tabular, analizar y sugerir una propuesta; el enfoque utilizado es empírico analítico porque se analizarán los procesos que se ejecutan en la Federación Nacional de Cafeteros Seccional de la Unión (N) y de allí se harán juicios de valor conducentes a diagnosticar y elaborar el plan estratégico de servicio al cliente.

#### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio será descriptivo analítico porque facilita alcanzar un conocimiento de la situación actual de los procesos y la calidad de la atención que se brinda a los clientes y usuarios, garantizando de esta forma una interpretación acorde a las estrategias que requiere la Federación de Cafeteros Seccional La Unión, para ofrecer un servicio eficiente, eficaz y oportuno.

#### 3.3 POBLACIÓN

La población está representada por 5.050 caficultores afiliados a la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño.

#### 3.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población que se tiene en cuenta para este tipo de estudio son los cafeteros federados del Municipio de La Unión (Fuente: SICA).

El cálculo del tamaño de la muestra, se lo hizo aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{(N - 1) e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde,

Z = Nivel de confianza

N = Población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error estimado

$$n = \frac{(1.96)^2 (5050) (0.5) (0.5)}{(5050- 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 357 Encuestas a caficultores.

### 3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**3.5.1 Fuentes primarias.** Para obtener la información correspondiente al cliente externo, se utilizará como instrumento la encuesta, la cual permite conocer la situación actual de la atención que se ofrece al cliente, se utilizará también la observación directa y los diálogos, ya que éstos permiten obtener vistas y sentimientos privados positivos o negativos y una entrevista para los 40 funcionarios de la Federación Comité Departamental de Nariño Seccional La Unión.

**3.5.2 Fuentes secundarias.** Se recurrirá a literatura relacionada con los temas de planeación estratégica y servicio al Cliente, al igual que a documentos de archivo proporcionados por el Comité Departamental y Municipal de Cafeteros.

## **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

A nivel nacional. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia se organizó en 1927 y se mantiene como una persona jurídica de derecho privado, de carácter gremial, y sin ánimo de lucro que tiene por objeto, fomentar la caficultura colombiana procurando el bienestar del caficultor mediante mecanismos de colaboración, participación e innovación.

La Federación es un importante actor institucional en Colombia, representando más de 566.000 productores de café del país, actualmente está integrada por cerca de 380.000 cafeteros cedulados, que representan más del 80% de los caficultores del país, con más del 95% de la producción nacional. sus áreas de acción incluyen actividades y programas de carácter económico, social, científico, tecnológico, industrial y comercial, buscando mantener el carácter de capital social estratégico de la caficultura de las zonas cafeteras del país.

Es una entidad democrática, participativa, pluralista, federada y no partidista, Se organizó para hacer viable, eficiente y competitiva la caficultura colombiana. Los caficultores federados ejercen su representatividad eligiendo a los miembros de los Comités Municipales y a los delegados al Congreso Nacional de Cafeteros. Estos delegados, son al mismo tiempo los miembros de los Comités Departamentales de Cafeteros.

El Congreso Nacional de Cafeteros elige 8 representantes gremiales al Comité Nacional de Cafeteros en el cual, el Gobierno Nacional tiene una representación igual a la del Gremio. Los representantes gremiales al Comité Nacional más un miembro suplente, conforman el Comité Ejecutivo de la Federación.

Tiene como objetivo principal Orientar, organizar, fomentar y regular la caficultura colombiana procurando el bienestar del caficultor mediante mecanismos de colaboración, participación y fomento de carácter económico, científico, tecnológico, industrial y comercial, buscando mantener el carácter de capital social estratégico de la caficultura colombiana.

Misión. Asegurar el bienestar del caficultor colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa.

Visión. Lograr en el 2.012 una caficultura sostenible; fortalecer el tejido social en las zonas cafeteras y mantener el café colombiano como el mejor del mundo.

Para atender todas las zonas cafeteras del país, la Federación determina su accionar mediante las siguientes áreas:

**Figura 4. Áreas o Departamentos de la Federación Nacional de Cafeteros**



Fuente. Este estudio

Las que ejercen las siguientes funciones:

**Cuadro 1. Áreas o Departamentos de la Federación Nacional de Cafeteros**

<b>Área Clave</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
Relaciones con autoridades	Comprometer al Estado colombiano para que contribuya a alcanzar la Visión.
Comercialización del Café colombiano	Desarrollar la actividad comercial del Fondo Nacional del Café (FONC) en forma eficiente y sostenible.  Asegurar el mejor precio de compra al productor.
Política Internacional del Café	Crear un entorno internacional favorable para el cumplimiento de la Visión.
Publicidad y Promoción	Posicionar el café colombiano como líder del café de calidad.
Valor Agregado	Generar mayor valor agregado al café colombiano
<b>Área Clave</b>	<b>Objetivo Específico</b>
Competitividad de la caficultora	Lograr una caficultura rentable y sostenible.
Educación para el desarrollo y el Bienestar Social	Tener caficultores educados y trabajadores capacitados.  Elevar las condiciones de vida de la población cafetera.
Estructura gremial e institucional	Consolidar la fortaleza gremial.  Construir una organización que sea capaz de cumplir la Misión y alcanzar eficazmente la Visión.
Financiera	Lograr el equilibrio y fortalecimiento de las finanzas de la Federación de Cafeteros y el Fondo Nacional del Café.

Fuente. Este estudio

**Figura 5. Órganos que conforman la Federación.**



Fuente. Este estudio

**Congreso Nacional de Cafeteros.** Es la máxima autoridad de la Federación. Se reúne ordinariamente en el último bimestre de cada año. Componen el Congreso Nacional de Cafeteros los delegados de los Departamentos donde funcionen Comités Departamentales de Cafeteros, elegidos en seis (6) circunscripciones uninominales que se constituirán para tal efecto en cada uno de ellos.

La elección del delegado de la respectiva circunscripción será efectuada por el voto directo de los cafeteros cedulados cuyos predios se encuentren situados dentro de la comprensión territorial de alguno de los municipios que integran aquella.

Por cada delegado principal será elegido un suplente, que lo reemplazará en su ausencia absoluta, temporal u ocasional.

**Comité Nacional de Cafeteros.** Está conformado por miembros acreditados por el Gobierno Nacional, en virtud del contrato de Administración del Fondo Nacional del Café (Ministros de Hacienda, Agricultura, Comercio Exterior, y el director de Planeación Nacional), y un representante de cada uno de los 10 departamentos con mayor producción cafetera nacional. Este comité está encargado de todo lo relacionado con la ejecución del contrato de administración del Fondo Nacional del Café.

**Comité Directivo.** Se encarga de la orientación de los asuntos gremiales y administrativos de la Federación Nacional de Cafeteros. Delega en la Gerencia

General y en los Comités Departamentales las funciones que considere convenientes. Está integrado por un representante de cada Comité Departamental de Cafeteros y cuenta con la asistencia del Gerente General.

Comités Departamentales. Existe un Comité Departamental de Cafeteros en cada una de las capitales de los departamentos cuya producción cafetera exceda el dos por ciento (2%) del total nacional; funciona como órgano permanente. Está integrado por seis (6) miembros principales con sus respectivos suplentes, elegidos democráticamente en cada Departamento y en las circunscripciones uninominales creadas para tal efecto. Son los mismos delegados al Congreso Cafetero. Entre sus principales funciones se cuenta la de organizar y orientar el gremio en el respectivo departamento y ejecutar los distintos planes y programas para la región . El periodo de los miembros del Comité será de cuatro años.

Comités Municipales de Cafeteros. Funcionan en aquellos municipios donde existen al menos 400 cafeteros cedulados y su producción anual sea igual o superior a 60 mil arrobas. Está compuesto por 6 miembros principales con sus respectivos suplentes personales elegidos por los productores federados. Se encarga de la organización y representación de los caficultores del municipio y actúan como sus voceros ante el Comité Departamental respectivo.

Por ser una institución de carácter gremial, la Federación Nacional de Cafeteros está integrada por los cultivadores de café de las distintas regiones del país que acrediten dicha condición con la cédula cafetera. En la actualidad, más de 380 mil cafeteros colombianos poseen cédula cafetera.

Para tener la cédula cafetera y ser miembro federado, es preciso inscribirse y demostrar que son cultivadores permanentes y que poseen o explotan para sí o para su familia un predio cuya área sembrada con café sea igual o superior a media (0.5) hectárea y en esta área contar con al menos 1.500 árboles plantados.

Cooperativas cafeteras. Los caficultores se han venido asociando, con el patrocinio de la Federación en Cooperativas, cuyo objeto social se ha cumplido y han recibido los servicios que cada una de esas instituciones, de acuerdo con el orden de prioridades que cada uno de los Consejos de Administración ha determinado para su región.

Pero todas las Cooperativas son distintas y han terminado por ser organismos muy diferentes en sus estructuras de servicio. La Comercialización de Café es la única actividad común a todas las Cooperativas y se encuentra regulada y controlada mediante contratos de patrocinio con la Federación para el suministro de fondos en la compra de café, según la resolución 66 de 1985 emanada del Comité Nacional de Cafeteros como máximo organismo rector de la política cafetera colombiana.

Las cooperativas de caficultores las conforman 60 empresas cooperativas que asocian a cerca de 135.000 minifundistas.

Para fortalecer la comercialización de café y asegurar la garantía de compra se creó la División de Comercialización de la FNC, y se dio comienzo a la formación de las Cooperativas de Caficultores en 1959<sup>19</sup>. Éstas tienen como fin primordial comprar el café a los productores y prestarles a sus socios servicios complementarios como venta de herramientas e insumos, ejecución de programas de crédito cafetero y capacitación, entre otros.

Estas cooperativas se agruparon hacia 1969 auspiciados por la Federación Nacional de Cafeteros. Ahora no sólo comercializan el café en el mercado nacional, sino que exportan 18.000 sacos de café mensuales a través de su propia empresa exportadora, EXPOCAFE LTDA. Además, tienen 603 puestos de compra de café, 257 almacenes de provisión agrícola, 1.412 tiendas y supermercados, diez plantas trilladoras de café<sup>20</sup>.

A nivel Departamental. La Federación Nacional de Cafeteros hace presencia en el departamento a través de su Comité Departamental, ya que este departamento se encuentra ubicado dentro de la zona sur cafetera. El Comité del departamento de Nariño fue fundado en 1932, tres años después de haber sido aprobado a nivel nacional. El Departamento de Nariño se compone de 63 municipios con un área de 3.326.800 Has. Y una población aproximada de 1.500.000 habitantes, de éstos, el 5.65% (84.772 habitantes) se dedican a la actividad cafetera, de los cuales 43.446 son hombres y 41.326 son mujeres, asentados en 36 municipios que comprende la zona cafetera, con un área sembrada en café de 21.323 Has.; esta zona se encuentra dividida en 39.480 fincas con un área promedio de 1.42 Has. Y 0.6 Has. en café, caracterizándose por ser una región netamente minifundista<sup>21</sup>.

Comité Municipal La Unión (Nariño)<sup>22</sup>. Este comité inició sus operaciones en la zona en el año de 1933, al cual pertenecen 998 fincas, ubicadas en 24 veredas con un área cosechada de 1.750 hectáreas. A él se encuentra adscrita la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño, que agrupa un total de 2.153 minifundistas.

Las funciones desarrolladas por este organismo están determinadas para todos los Comités Municipales por la Gerencia Técnica y se sintetizan en:

---

<sup>19</sup> Desarrollo social de los caficultores. Disponible en internet: [http://www.accionsocial.gov.co/documentos/933\\_ADRIANA\\_RIASCOS.pdf](http://www.accionsocial.gov.co/documentos/933_ADRIANA_RIASCOS.pdf) p. 21

<sup>20</sup> Ibid. 23

<sup>21</sup> División Técnica. Comité Departamental Caficultores de Nariño. 2003

<sup>22</sup> Disponible en: [http://www.accionsocial.gov.co/documentos/933\\_ADRIANA\\_RIASCOS.pdf](http://www.accionsocial.gov.co/documentos/933_ADRIANA_RIASCOS.pdf)

#### 4.1.1 Funciones principales de los comités municipales de cafeteros:

(Estatutos Federación Nacional de Cafeteros Capitulo IX – Artículo 37)

- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos, las políticas del Congreso Nacional de Cafeteros, así como las decisiones del Comité Directivo, de la Gerencia General y de los Comités Departamentales.
- Adelantar, en coordinación con el Comité Departamental, campañas para el mejoramiento del cultivo, el control de plagas y enfermedades, la renovación de los cafetales, el correcto beneficio del café, y todas las que redunden en el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de los productores de café.
- Servir de voceros de los productores de café para las solicitudes que éstos deseen hacer a los Comités Departamentales, buscando obtener soluciones que favorezcan la organización, defensa y desarrollo de la caficultura, y en especial, las que pongan remedio a las dificultades y problemas que en cada Municipio ella confronte.
- Promover la cedulación cafetera de los productores de café y divulgar los derechos, deberes, servicios y beneficios que corresponden a los miembros de la Federación.
- Procurar que en el respectivo municipio se cumplan las leyes y decretos o disposiciones tendientes a mantener la sanidad vegetal y el medio ambiente, y todas aquellas disposiciones que beneficien a los caficultores. Solicitar el apoyo del Comité Departamental cuando se considere conveniente.
- Cooperar para el buen éxito de las campañas que en sus Municipios adelante el Comité Departamental, para lo cual harán oportunamente las sugerencias que estimen convenientes.
- Estudiar y resolver las solicitudes de los cafeteros del respectivo municipio o, si fuere el caso, enviarlas acompañadas de su concepto, al respectivo Comité Departamental o a las entidades públicas o privadas competentes para decidir.
- Colaborar con las Juntas de Acción Comunal, con las entidades gremiales y con los empleados de la Federación en el establecimiento de las metas de trabajo y el programa de desarrollo de sus comunidades.
- Elaborar los planes indicativos de obras e inversiones en sus jurisdicciones, establecerles prioridades, y someterlos a la aprobación del respectivo Comité Departamental.
- Gestionar con entidades locales y el Gobierno Municipal programas y acciones que beneficien a los caficultores de la región.<sup>23</sup>

Jurisdicción. Al Comité Municipal de la Unión Nariño tiene su sede principal en este Municipio y se le asignó como jurisdicción San José, San Pablo, Buesaco, Taminango, El Carmen, San Lorenzo, Santa Rosa, Berruecos y El tablón.

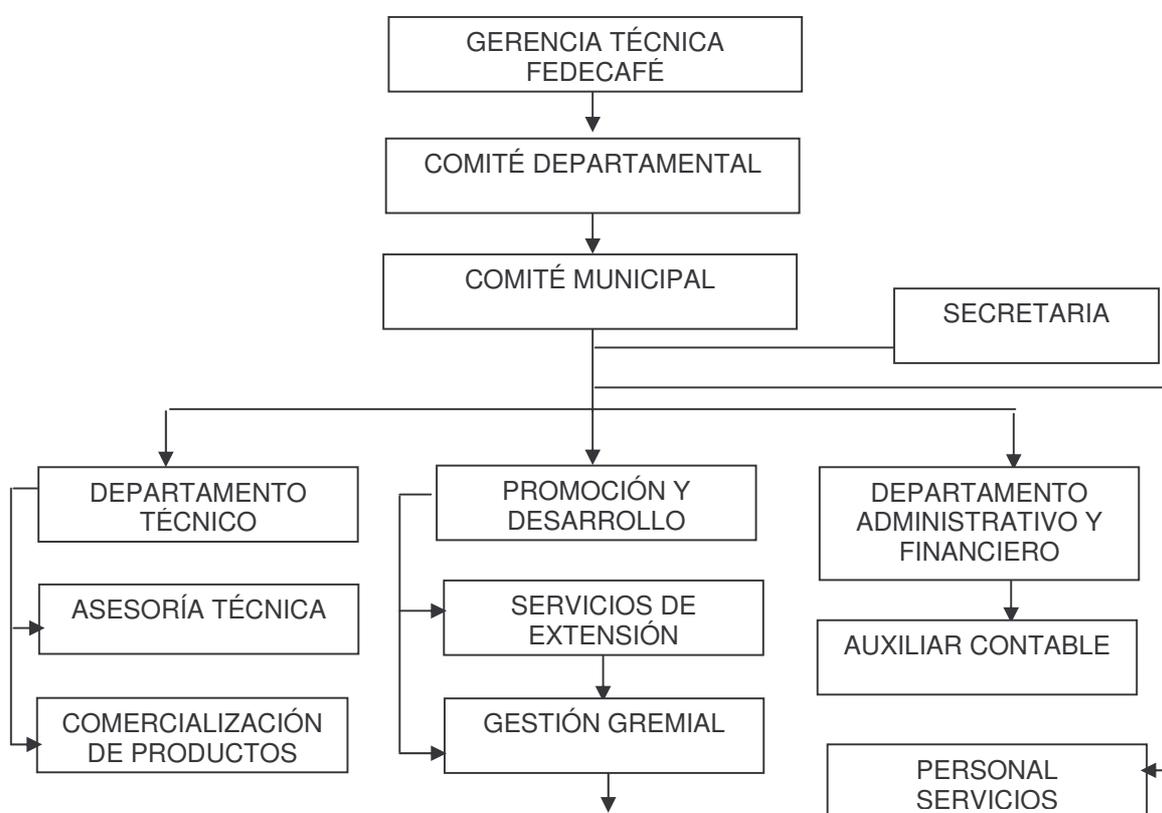
---

<sup>23</sup> FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Estatutos. Capitulo IX – Artículo 37 Bogotá: Fedecafé. p. 36

Aun cuando las Cooperativas son entes independientes, El Comité Municipal de Cafeteros actúa como organismo coordinador de éstas, de acuerdo a los convenios establecidos con la Federación.

Estructura organizativa – administrativa. El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión tiene dos niveles en el esquema organizativo, un directivo y otro administrativo operativo.

**Figura 6. Organigrama**



Fuente. Este estudio

Nivel Directivo. Está determinado por la Gerencia Técnica y el Comité Departamental de la Federación de Cafeteros de Nariño.

Nivel Ejecutivo - Operativo. Está conformado por el Director Ejecutivo del Comité Municipal los directores de los departamentos.

## Relaciones Inter – institucionales

- El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión potencia su capacidad de acción interactuando con otras organizaciones y entidades en la consecución de objetivos afines. Esta labor conjunta se coordina y canaliza a través de formas de asociación, organismos representativos, convenios y acuerdos, por intermedio de la Gerencia Técnica de la Federación a nivel nacional y el Comité Departamental a nivel regional, igualmente busca relaciones con instituciones que tienen como fin el desarrollo regional y el bienestar de la comunidad, tales como: Concejo Municipal, Alcaldía, Corponariño, Cruz Roja, Secretaría de Educación Departamental y Municipal, Sena, entre otros.

Ciclo de Vida. Con respecto a la evolución del quehacer del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión, no existe documento alguno que defina claramente el esquema que la entidad ha seguido. Pero esto no niega el papel protagónico que ha jugado en la vida económica y social de su jurisdicción.

Por lo tanto, dentro de trayectoria o existencia del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión Nariño se identifican tres etapas: surgimiento, consolidación y expansión para la primera etapa de surgimiento, podría decirse que coincide con el desarrollo y fortalecimiento de los Comités Departamentales y Municipales de la Federación en Colombia.

La etapa de expansión como tal, se desprende desde el 1967, esto gracias a dos factores que posibilitan un cambio importante de la misión institucional.

- Disponer de una infraestructura física – técnica, lo cual permite cualificar y ampliar acciones de desarrollo económico, social y empresarial en los caficultores de la región.
- La concertación con entidades de educación para la capacitación de los caficultores y sus familias, contratación de técnicos y adquisición de tecnología avanzada en equipos y programas.

### Estrategias:

- Capacitar, asesorar y educar a las familias cafeteras para contribuir al mejoramiento de la competitividad del negocio cafetero y su sostenibilidad.
- Capacitar y asesorar a las familias cafeteras en la sustitución de cultivos y la conversión de fincas en fincas autosuficientes.

- Formular, ejecutar y evaluar proyectos educativos, productivos, de infraestructura, medio ambiente y proyección social, para el desarrollo y bienestar de la comunidad rural de la Jurisdicción del Comité Municipal de la Unión.
- Involucrar a todos los caficultores en la organización del gremio y el fomento de una industria cafetera eficiente, mediante la cedulaación, la promoción de las elecciones cafeteras, la participación interinstitucional en diferentes espacios, procurando que las políticas sectoriales beneficien al gremio caficultor y el apoyo a las Cooperativa de Caficultores de la región para la comercialización interna del café.
- Favorecer la economía de los pequeños y medianos caficultores a través de la comercialización de insumos agrícolas, equipos para beneficio de café y artículos para el hogar.

#### **4.1.2 Misión y visión del comité municipal de la federación de cafeteros de la unión Nariño:**

**Misión:** en el Comité Municipal de Cafeteros de Nariño coadyuvamos con el gobierno en la organización y normalización de la actividad cafetera que se gesta en la jurisdicción, prestando a los caficultores y sus familias modernos y eficientes servicios. Propiciamos el desarrollo económico regional en un marco de preservación del medio ambiente, mediante la elaboración, difusión y apoyo de proyectos de desarrollo de económico y social para la región.

**Visión:** Lograr una caficultora competitiva y sostenible: fortalecer el tejido social mediante la capacitación de los caficultores y sus familias, mejoramiento de la infraestructura física y protección y recuperación del medio ambiente en las zonas cafeteras de la jurisdicción

#### **4.1.3 Servicios ofrecidos:**

**Extensión:** Tiene como objetivo capacitar, asesorar y educar a las familias cafeteras para contribuir al mejoramiento de la competitividad del negocio cafetero y su sostenibilidad, apoyados en aspectos gremiales y de desarrollo social, utilizando métodos de extensión individuales, grupales y masivos para atender caficultores de economía minifundista, economía campesina y economía empresarial.

**Gestión de proyectos:** Para el desarrollo y bienestar de la comunidad rural de la jurisdicción se formulan, ejecutan y evalúan los siguientes tipos de proyectos:  
Educativos: pretenden aumentar la cobertura y mejorar la calidad de la educación básica y media en la zona rural de la jurisdicción, con proyectos como: Escuela

Nueva, Posprimaria rural, Educación media con énfasis en educación para el trabajo, Educación de adultos, Escuela y Café y Escuela Virtual.

Productivos: busca mejorar la productividad, calidad, competitividad y sostenibilidad de la caficultora, con proyectos como: Renovación de cafetales, Cafés especiales, Seguridad alimentaria, Mejoramiento y mantenimiento de la calidad del café, programas para convertir las actuales fincas en unidades autosostenibles y Gestión empresarial.

Infraestructura: su objetivo es el mejoramiento de la infraestructura física en la zona rural, con proyectos como: Mantenimiento de vías, Saneamiento Básico ambiental, Tratamiento de Aguas residuales, Electrificación rural, Mejoramiento de vivienda rural, Acueductos Rurales y Pavimentación de vías.

Medio ambiente: buscan la protección y recuperación del medio ambiente, con proyectos como: Establecimiento Forestal y Educación y Sensibilización ambiental.

Protección social: se pretende facilitar el acceso a salud y pensión de los caficultores y sus familias, con el proyecto de Seguridad Social.

Gestión Gremial: Con el objeto de defender el interés de los caficultores y su ingreso remunerativo, mediante la organización del gremio y el fomento de una industria cafetera eficiente, se realizan actividades de gestión gremial, a través de la cedulaación, la promoción de las elecciones cafeteras, la participación interinstitucional en diferentes espacios procurando que las políticas sectoriales beneficien al gremio caficultor y el apoyo a las Cooperativas de Caficultores de la región, para la comercialización interna de café.

Comercialización de Insumos. Se presta el servicio de comercialización de insumos agrícolas como fertilizantes, agroquímicos, droga veterinaria, herramientas, semillas, equipos de beneficio de café y artículos para el hogar.

**4.1.4 Objetivos.** Cumplir los lineamientos y funciones que La Federación Nacional de Cafeteros en cabeza de la Gerencia Técnica distribuya para el territorio nacional.

Crear los servicios que el Comité Municipal considere útiles para el positivo desenvolvimiento de los caficultores en la zona que actúa, siempre que no sean incompatibles con las disposiciones legales y previa autorización del Comité Departamental.

**4.1.5 Expectativas.** Expectativas del Comité Departamental. Interés explícito en el desarrollo del Comité Municipal de la Federación Nacional de Cafeteros para lograr un mayor impacto en la región.

Expectativas del Director Ejecutivo del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión. Lograr el progreso de la institución en todas sus áreas y mostrarla ante la comunidad en general como una institución líder en la región e impulsadora del desarrollo regional y local.

Expectativas de los empleados. Lograr el desempeño de actividades afines a su perfil profesional; existencia de estímulos que permitan la cualificación y actualización permanente para un mejor desempeño de las actividades encomendadas.

## **4.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE**

Este análisis permite identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento del Comité Municipal de la Federación Nacional de Cafeteros de la Unión Nariño, además se trata de analizar el grado y la naturaleza de la influencia y hacer un pronóstico sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la institución.

**4.2.1 Entorno económico.** Producto interno bruto. El Producto Interno bruto (PIB) es una medida general de la producción o posición económica de una nación, desde el punto de vista del valor del mercado de la producción total de bienes y servicios producidos por esa nación durante un determinado período.

La economía colombiana creció el 7,52 por ciento en 2007, el mayor aumento desde el 8,47 por ciento de 1978, reveló hoy el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) que destacó el comportamiento de los sectores de la construcción y la industria manufacturera.

El estatal organismo estadístico señaló que el crecimiento del 8,14 por ciento en el último trimestre del año pasado con respecto a 2006, es el mayor para ese periodo desde que se llevan estadísticas trimestrales del PIB y permitió cerrar un positivo año para la economía colombiana.

El DANE en su informe indicó que en el año anterior los sectores económicos que crecieron por encima de PIB nacional fueron los de la construcción (13,31%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (12,48%); industria manufacturera (10,62%); comercio, servicios de

reparación, restaurantes y hoteles (10,40%), y establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (8,26%).

Desde el punto de vista de la demanda, el comportamiento del PIB en el año 2007 fue explicado por el aumento del consumo del 6,30%, un incremento en la formación interna bruta de capital en 21,17% y un alza en las exportaciones de un 7,50%.

En 2006 la economía colombiana creció un 6,84 por ciento y en 2008 los analistas esperan una desaceleración para el PIB, que estará en el 5,5 por ciento, por la inminente recesión en Estados Unidos, la reducción de exportaciones a Venezuela (el segundo socio comercial después de EE.UU.) y los altos precios del crudo<sup>24</sup>.

Con respecto a Nariño, éste es uno de los departamentos con menor desarrollo relativo en el contexto nacional. Su participación relativa en el PIB nacional ha sido mínima, en los últimos 4 años ha oscilado entre el 14.6 y 15.3%<sup>25</sup>.

Por su parte, el Municipio de La Unión sólo contribuye al PIB regional en un 0,12%<sup>26</sup>, cuyo mayor aporte proviene del sector agrario.

Según el IGAC, la propiedad rural presenta una mayor subdivisión de la tierra, de tal manera que los predios menores de 1 hectárea, se incrementaron a 4.266 y el número de propietarios a 5.176 que ocupan una superficie de 838 hectáreas, equivalentes al 6.06% de la superficie. Ahora, el incremento de la superficie de los predios menores de 1 hectárea, entre 1993 y 2002 fue el 18.82% mientras que el número de predios menores de 1 hectárea, en el mismo predio se aumentó en 118%. Como se puede observar, la propiedad rural en el Municipio, ha experimentado una profunda división, por que el número de propietarios se incrementaron en 135%, de esta manera proliferando las pequeñas parcelas que apenas cubre niveles de subsistencia de la familia campesina<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> RESTREPO, Camilo. Economía colombiana. Disponible en internet: Economía y Finanzas <http://www.institutoesperanto.com.ar/2008/03/28/economia-colombiana>

<sup>25</sup> Economía regional. Disponible en internet: [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDTS\\_Gestion\\_Publica\\_Territorial/1cconsco mNarino.zip](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDTS_Gestion_Publica_Territorial/1cconsco mNarino.zip).

<sup>26</sup> ASÍ ES NUESTRO MUNICIPIO. La Unión Nariño. Disponible en internet: [www.unión\\_nariño](http://www.unión_nariño). P. 65

<sup>27</sup> *Ibíd.*, 71

En cuanto al aspecto físico, geográfico, los terrenos en su mayoría son ladera, en estas condiciones el pequeño propietario se ve casi obligado a cultivar cualquier pedazo de terrenos en cultivos, principalmente café, que le ofrezca alguna garantía. El agricultor tiene que destinar a los cultivos, la totalidad posible de sus tierras, porque siendo sus terrenos tan reducidos la única forma de sobrevivir es haciéndolas rendir al máximo posible, ampliando la frontera agrícola así sea zona marginal para el café. Primero porque no hay tierras disponibles (minifundios), segundo porque su situación económica no le permite adquirir más tierras. Dándole un uso intensivo para asegurar su subsistencia. Teniendo en cuenta que cada explotación corresponde a un núcleo familiar, es fácil deducir el marcado desequilibrio entre el número de personas propietarias y la poca superficie que poseen.

Fuentes de ingresos de la población. Sector primario. La base de la economía del municipio, es esencialmente agraria, sobresaliendo mayoritariamente la agricultura tradicional, extensiva y de baja capacidad productiva. Las limitantes de las explotaciones son la escasa tecnología empleada en los procesos, el tamaño de las propiedades el agotamiento paulatino de los suelos, (se observa que el café es un cultivo que en gran porcentaje de las explotaciones se ha tecnificado, gracias a la permanente atención que brinda el servicio de extensión del comité de cafeteros de Nariño) más sin embargo el café no ha alcanzado la máxima producción de café pergamino seco por unidad de superficie, ni tampoco la productividad del trabajo y la máxima rentabilidad. El irregular régimen de la distribución de las lluvias que dificultan la planeación de los cultivos y la mentalidad o racionalidad de los productores, los principales productos de la región están representados en el café, la caña y el fique. se constituyen como de subsistencia (ejemplo: plátano, banano, frutales etc.) sin la generación excedentes comerciables y sin integración a circuitos de mercado local o regional.

El volumen y la calidad de la producción esta condicionada por la tenencia de la tierra, topografía, clima etc., y por explotación de productos tradicionales sean permanentes, transitorios y/o baja tecnología (excepción el café) y un alto componente de trabajo familiar que varía la estructura de los costos de producción al no tener en cuenta su renovación, repercutiendo en los márgenes de ingreso.

En la agricultura de las economías campesinas el carácter central es la familia; la estrategia de la producción es fundamentalmente la supervivencia. Dentro del cálculo económico rigen los precios del mercado, la mano de obra está ligada estrechamente a la unidad de explotación, porque sus productos conservan su carácter de subsistencia. La producción es una forma de articulación de las economías campesinas al sistema, dicha articulación es la que se produce en el mercado de bienes al que concurre el campesino como vendedor de parte de su producción y como comprador de los insumos y bienes finales que requiere el proceso productivo y de otra forma mediante la venta de la fuerza de trabajo por un jornal.

Tradicionalmente el municipio de La Unión Nariño ha sido una de las regiones de menor desarrollo relativo, comparado con otras zonas similares del país, producto de un estancamiento secular de la economía en general, que se refleja en el escaso y lento crecimiento de la inversión tanto pública y privada. La meta del campesino al producir, es la satisfacción de sus propias necesidades, la reproducción de la fuerza de trabajo de él y de su familia y escasamente reponer algunos instrumentos de trabajo.

Sector secundario: el nivel agroindustrial en La Unión es muy bajo a pesar de que existe abundante materia prima, cabe mencionar los siguientes casos: el fique no se procesa, ni se trabaja, solamente se vende la fibra a intermediarios deshonestos; en cuanto a café, no existen tostadoras familiares e industriales que puedan expender café tostado y molido para el consumo dentro del municipio, todo se vende en bruto a la Cooperativa y a intermediarios; arveja y fríjol, no se selecciona ni se clasifica y se empaca en verde o seco, o se da el caso que se vende la producción en bruto a otros departamentos quienes le dan valor agregado y estos regresan a nuestro Departamento en varias presentaciones para la venta; con relación a caña panelera, los trapiches existentes en el municipio están subutilizados, son rudimentarios, de tracción animal, no poseen condiciones adecuadas de aseo y estos son usados estacionariamente; yuca, las producciones son muy buenas, gran parte del producto se vende en mercados locales, cuando hay excedente este se pierde por no hay un buen manejo, no existe una ralladora para producir harina; en cuanto a maíz no existen molinos para su procesamiento e industrialización y así fabricar concentrados caseros para alimentar animales; las frutas, se venden en fresco, a bajos precios, no se utilizan para extraer pulpas o ventas de jugos naturales.

Sin embargo, existen en La Unión microempresas como la de confección de calzado, que genera empleo para numerosas familias. La polvorería es fuente de trabajo familiar especialmente en época decembrina, en la cual los productos se llevan a vender a diferentes municipios de los Departamentos de Nariño y Cauca.

En la confección de ropas es notoria la abundancia de talleres que se distinguen por la calidad de sus trabajos y satisfacen las necesidades deportivas y escolares de la zona norte.

Sector terciario: el comercio sobresale como tradición heredada de los primeros pobladores Venteños, siendo centro de acopio y distribución a los municipios cercanos como Taminango, Berruecos, San Lorenzo, San Pablo, Mercaderes, Florencia y San Pedro de Cartago. Es tan concurrida la zona comercial que vendedores y compradores congestionan la calle principal; razón por la cual se vió la necesidad de hacer de esta calle vía peatonal los días viernes y sábados hasta las 12 m.

Tasa de desempleo: Uno de los indicadores más importantes de la economía es sin duda el empleo. Si bien es un indicador imperfecto y con límites tanto estadísticos como conceptuales, se constituye en una variable de importancia para el análisis del mercado laboral.

En La Unión se encuentra que las personas inactivas representan más de la mitad de la población del mercado laboral, lo cual se ha visto reflejado en la tasa de desempleo que es del 21.6%<sup>28</sup> como producto de fenómenos estructurales del orden nacional asociados a la falta de industria, poca transformación que deje mayor valor agregado y que condujo en un pasado no muy lejano a la propagación de los cultivos ilícitos, como una salida a la difícil situación económica, pues se estima que los ingresos de los habitantes, son bajos, el 39%<sup>29</sup> reciben ingresos de un salario mínimo, un número muy reducido de personas recibe ingresos superiores a los dos salarios mínimos (10.2%), un 21% obtiene ingresos inferiores a un salario mínimo, proveniente de contratación en la incipiente industria y el sector comercio, situación que dificulta la generación de una demanda que dinamice la economía.

Creación de nuevos impuestos. Debido a que esta carga impositiva asfixia al comercio organizado, las empresas no resisten más impuestos por incrementos que como el IVA ha reducido la demanda en forma preocupante y los recursos captados son dirigidos al Estado reduciendo así las utilidades de las empresas. Igualmente, las microempresas y establecimientos de comercio por evadir impuestos no se encuentran legalmente constituidas.

**4.2.2 Entorno demográfico.** Los estudios referentes a la demografía, tiene como partida el conteo de la población de una región, con el fin de explicar su ciclo evolutivo y comprender los diferentes factores de su crecimiento.

El último censo estimó la población Venteña en 29.135 habitantes distribuidos así: 10.355 habitantes en el casco urbano y 18.780 en la zona rural. Para una densidad demográfica de 123.53 habitantes por kilómetro cuadrado.

En los últimos años se ha incrementado la migración de ciudades como Cali y los municipios vecinos, considerando así a muchos pobladores ajenos a la región debido a su procedencia desconociendo los procesos históricos de ocupación y construcción de región<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p. 76

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p. 84

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p. 23

El Municipio de La Unión no cuenta con Comunas, se reconocen tácitamente tres zonas así: Zona Centro o Sur; Zona Nororiental y Zona Occidental, la forma de organización más conocida es la de barrios y urbanizaciones, cuenta en la actualidad con 15 barrios.

Crecimiento poblacional. Según la oficina de planeación municipal, la tasa de crecimiento es de 0.76%<sup>31</sup>.

Una proporción importante de los habitantes de la ciudad está por debajo de los 19 años, situación que marca una dinámica del municipio en diferentes aspectos como composición de la fuerza de trabajo; en la oferta y demanda de educación, en las necesidades de prevención para salud y tratamiento médico, modelos de conducta y forma de ver el mundo.

Composición de la población. Según Informe estadístico de la Seccional de Salud, en estudio realizado, el mayor número de población se encuentra entre los 0 y 21 años con una participación porcentual superior a 42.01%, siguiendo el grupo entre 22 y 31 años con un porcentaje superior al 15.95%, un porcentaje representativo 34.81% se encuentra entre los 31 y 65 años. Las personas mayores de 80 años tienen el menor porcentaje, el cual es inferior a 7.23%<sup>32</sup>.

**4.2.3 Entornos gubernamental político y jurídico.** La Unión enfrenta en la actualidad un sin número de desafíos que configuran, a su vez, y debido a las circunstancias de orden político, nacionales e internacionales, una oportunidad histórica sin antecedentes para mejorar en forma sustantiva sus condiciones de vida y para proyectar su futuro en un horizonte de progreso y justicia. Se trata de una oportunidad esperanzadora y con posibilidades de éxito, en virtud de la voluntad de transformación que anima a las gentes de la región, de la firmeza de los propósitos y objetivos políticos que sin perjuicio de las inevitables tensiones comparten el Gobierno Nacional y las autoridades departamentales y municipales, al igual que en razón del alto interés de cooperación manifiesta por ASOPATÍA.

Desde una perspectiva más amplia, en la actual coyuntura de La Unión, la sociedad colombiana en su conjunto se enfrenta ante la posibilidad de consolidar una nueva visión de la soberanía del Estado sobre el territorio, basada en el efectivo ejercicio de la democracia, la acción integral y eficaz de las instituciones constitucionales, la construcción de la confianza social en el servicio público, y la realización efectiva de una alianza política y social entre el Departamento y el Municipio, soportada en la adopción y realización de compromisos recíprocos y solidarios de desarrollo humano.

---

<sup>31</sup> *Ibíd.*, p. 24

<sup>32</sup> ALCALDIA MUNICIPAL. Secretaría de Salud. Perfil epidemiológico. 2007. p. 24

El proceso de articulación, promovido por el actual Gobernador y la Alcaldía Municipal, deja vislumbrar un gran dinamismo sobre La Unión y la canalización de importantes recursos hacia el desarrollo social y el fortalecimiento institucional. Existe hoy una clara conciencia sobre la necesidad de optimizar tales recursos, procurando que se dirijan hacia iniciativas que resuelvan problemas estructurales y activen procesos de desarrollo capaces de adquirir una dinámica propia.

El ordenamiento territorial: En el área de Ordenamiento Territorial se trabajan los componentes de: Vivienda de Interés Social.

La caracterización poblacional, socioeconómica, política y cultural de los habitantes del municipio, es significativa y especialmente compleja, pues su situación actual es el resultado de la dialéctica histórica en la producción agropecuaria, debido a las cosechas de café se ha generado una gran migración estacionaria y la gran incursión en la producción de coca trajeron nuevas condiciones socioeconómicas que no han permitido la consolidación de una cultura que identifique valores propios.

Las migraciones fuertes han sido inducidas por las denominadas bonanzas entre las cuales sobresale por su magnitud y características la coquera. Esta, se debe considerar y asumir con especial atención, porque alrededor de los cultivos tradicionales y los cultivos ilícitos, el comercio informal, y el desempleo se mueve la estructura social y económica del municipio.

En el Municipio de La Unión los actores que gobiernan han perdido la capacidad de liderazgo social comprometido con su pueblo, donde prevalecen los procesos arraigados de politiquería, el “celo” institucional, la indiferencia de la ciudadanía en la problemática regional, y los débiles procesos de planificación han debilitado el desarrollo y progreso del municipio.

El papel de los entes no gubernamentales. La Federación Nacional de Cafeteros a través del Comité Municipal y los diferentes programas emanados de la Gerencia Técnica para todo el territorio nacional donde exista una zona cafetera, ha hecho especial aporte en el desarrollo socio económico y de infraestructura en el municipio a través de convenios interinstitucionales con organizaciones como El SENA, CORPONARIÑO, UMATA, y en los últimos años con la “Asociación supradepartamental de municipios de la región del alto Patía – ASOPATÍA”, entidad que desde su vinculación a la región se ha convertido en una fuerza regional que busca hacer de su entorno un clima adecuado para el desarrollo económico y social, ha adquirido un liderazgo que le está permitiendo posicionarse en la región y alcanzar credibilidad dentro de la comunidad en general.

**4.2.4 Entorno socio-cultural.** En el Municipio, la deficiente cobertura, calidad y desarrollo institucional de la educación; identifican la problemática del sector.

De la población total de 3 a 16 años (10.003), en el municipio únicamente se encuentra escolarizada el 67.27%, lo que corresponde a 6.730 estudiantes matriculados en los niveles de preescolar, básica primaria, secundaria y media. La cobertura más baja se presenta en preescolar 14%; seguida de la básica secundaria y media 33%. La mayor deserción se encuentra entre los jóvenes de 14 a 16 años, que representan el 32.72% y quienes abandonan el estudio para buscar fuentes de ingreso<sup>33</sup>.

La tasa de analfabetismo es del 10% lo que indica que 2.913 venteneños no saben leer ni escribir. Es preocupante la tasa de cobertura en educación superior que sólo alcanza el 5%<sup>34</sup>.

La salud. En el desarrollo del Sistema de Seguridad Social en el municipio han existido deficiencias relacionadas con el desarrollo del Sistema de salud pública, el desarrollo institucional, la vigilancia y control, la calidad en la prestación de los servicios y bajas coberturas en salud.

Calidad de vida: en el Municipio de La Unión a pesar de la llegada de cultivos ilícitos no se han generado grandes conflictos sociales; la inclusión de economías extractivistas, la presencia de cultivos estacionarios y los cultivadores de coca que generan migraciones ha perturbado la convivencia pacífica.

**4.2.5 Entorno tecnológico.** Pese a que el aporte de La Unión al desarrollo regional no es considerable, no por esto se encuentra atrasado tecnológicamente, ya que a pesar de que hasta hace algunos años un computador era escaso y elevado en su precio, hoy en día éstos aparatos han disminuido significativamente su precio y han mejorado substancialmente el trabajo tanto de las empresas como de las personas.

Sin embargo, no sólo los computadores conforman el entorno tecnológico; la adquisición de maquinaria moderna para el manejo de cultivos, también la investigación, la inventiva, y en sí, todo aquello que en un momento dado puede agilizar los procesos diversos accesorios, son de aquellos bienes que más se han popularizado y que han pasado a ser uno de los elementos esenciales en la prestación de pequeñas y medianas empresas, tanto públicas como privadas, sean de servicios o de producción.

Así mismo el análisis del entorno tecnológico contempla el apoyo directo al sector productivo, el apoyo a las iniciativas de investigación, transformación y adopción tecnológica que permitan la consecución de tecnología aplicada para el desarrollo

---

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 85

<sup>34</sup> *Ibíd.*, p. 85

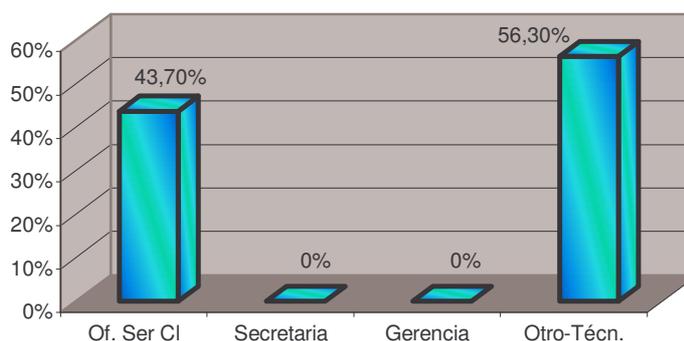
regional, en lo cual ha contribuido considerablemente el Comité de Cafeteros a través de su programa de extensión y en los últimos años.

Sin embargo, en La Unión no existe ahora un inventario de tecnología, que permita identificar las actividades y sectores de la región mejor dotados, simplemente se puede mencionar en forma general las comunicaciones, como un ente innovador a nivel nacional; la universidad que maneja una tecnología teórica, más no aplicada; el SENA es el que más se aproxima más a la tecnología aplicada tanto para el sector agropecuario como para el industrial, pero que carece de recursos para su expansión en la región.

Ante todo esto es necesario incrementar la inversión en tecnología; estudios, análisis e investigación de procesos, donde el sector privado con el oficial unan esfuerzos para lograr el desarrollo tecnológico de la región.

#### 4.2.6 Información suministrada por los caficultores:

**Figura 7. Dependencia a la cual se dirige a solicitar servicios**



Fuente. Este estudio

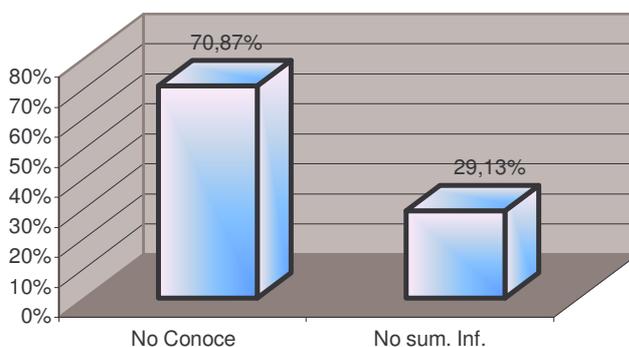
Es necesario implementar la dependencia del servicio al cliente en empresas de servicio, de cualquier tipología, sobre todo en aquellas que, como en la Federación de Cafeteros, su existencia se debe exclusivamente a sus clientes, por ello para este tipo de instituciones, es preciso tener en cuenta lo expuesto por Kotler Philip:

...el servicio al cliente debe ser fundamental, en perfecta y sincronizada armonía, con la avenencia de un sistema, el cual considera a la organización como un sistema en interacción con su medio, -se sabe que el término "Sistema" se refiere a la totalidad de sus elementos interrelacionados y que abarca una amplia gama de actividades-. Bajo el enfoque sistémico entonces, la empresa es vista como sistema abierto,

está compuesta de elemento humano, técnico, económico, etc. relacionados entre sí mediante un conjunto de actividades. El servicio al cliente en las organizaciones por ello, también debe ser considerado bajo este enfoque, para completar esa gama de actividades que irán en pro de sus objetivos<sup>35</sup>.

Las consideración expuesta por el autor no se han tenido en cuenta en la Oficina de la Federación de Cafeteros de la Unión, si se observa, que no existe una oficina de servicio al cliente específica, donde exista un funcionario encargado de ésta, en la institución este servicio lo prestan indiscriminadamente todos los funcionarios, por lo tanto no hay responsable del proceso, esta aseveración se fundamenta en los datos suministrados por los encuestados quienes expresan que se dirigen a la secretaria en un 43.70% y a otro en un 56.30% .

**Figura 8. Conocimiento de las actividades orientadas a servicio al cliente**



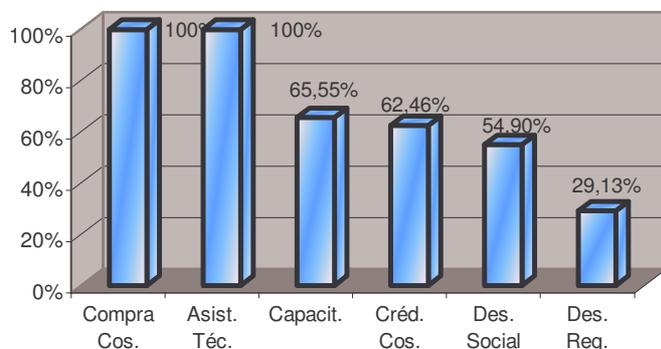
Fuente. Este estudio

Los clientes externos de la Federación Nacional de Cafeteros expresan en un 70.87% que no conoce ninguna actividad que realice la federación orientadas a brindar un mejor servicio al cliente, a pesar de la importancia que en la administración moderna tiene el cliente para toda institución, un 29.13% de los encuestados expresa que allí no suministran ninguna información.

Las instituciones, especialmente las de servicio, deben brindar un tipo de satisfactores que vengán a colmar las expectativas de sus clientes, aquellos intereses o factores que requieren, un adecuado servicio, fluida información, comodidad, rapidez, autorrealización, etc. para las cuales, deben existir como satisfactores, las diferentes actividades que se realizan en la Federación.

<sup>35</sup> KOTLER, Philip. Administración de mercadeo. Madrid: McGraw-Hill. 2004. p. 105

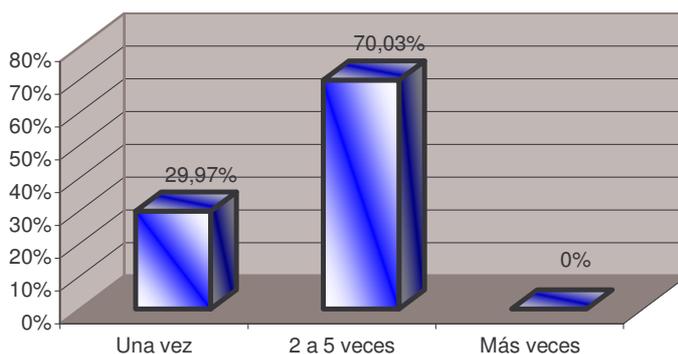
**Figura 9. Conocimiento de los servicios que ofrece la Federación de Cafeteros de La Unión**



Fuente. Este estudio

Los encuestados en una representatividad bastante buena, conocen los servicios que ofrece la Federación de Cafeteros de La Unión Nariño, si se observa que un 100% expresa que la institución compra la cosecha, el mismo porcentaje (100%) hace referencia al servicio de asistencia técnica, un 65,55% a la capacitación, el 62,46% a los créditos que otorga para cosecha; 54,90% al desarrollo social y un 29,13% al Desarrollo regional. Estas consideraciones muestra que hay desinformación por parte de los usuarios, pues el Comité Municipal no tiene dentro de sus funciones la compra de cosecha, ésta la hace directamente la cooperativa, un ente muy diferente.

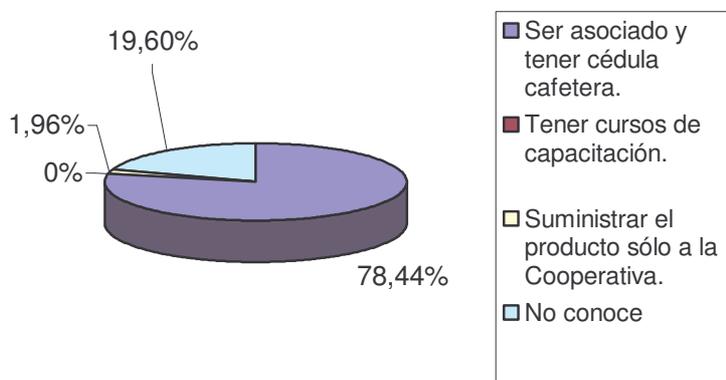
**Figura 10. Periodicidad en la solicitud de servicios**



Fuente. Este estudio

La colaboración que la Federación ofrece a los cafeteros de la región les motiva para acudir a solicitar sus servicios varios veces en el año, esto se ve reflejado en el 70.03% que manifiesta solicitar servicios de 2 a 5 veces, solo un 29.97% lo hace una vez al año.

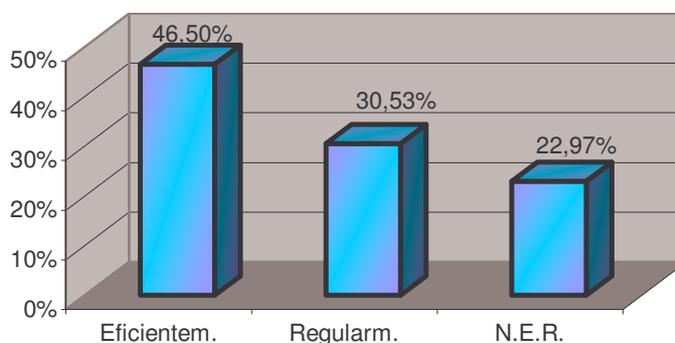
**Figura 11. Conocimiento de las modalidades para ser beneficiario de los servicios**



Fuente. Este estudio

Los encuestados expresan en un 78.44% que para beneficiarse de los servicios de la Federación deben tener la cédula cafetera, sin embargo, a pesar de tener relación directa con esta entidad un 19.60% expresa que no conoce, y el 1.96% que expresa que suministrar el producto sólo a la cooperativa, está errado, pues la entidad ha normatizado que todos los cafeteros deben porta la cédula cafetera, sin embargo se percibe que no han difundido entre todos los cafeteros este requisito.

**Figura 12. Solución de inquietudes**



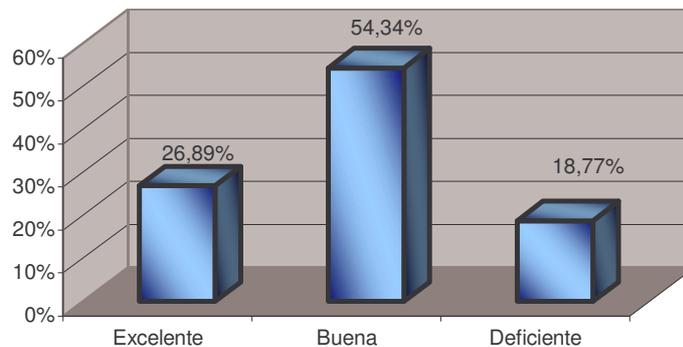
Fuente. Este estudio

A la variable si han encontrado solución a las inquietudes, los cafeteros encuestados en un 46.50% expresa que eficientemente, un 30.53% califica la respuesta con un 30.53%, y un 22.97% expresa que no encontró respuesta, cuestionable para la institución, pues si se tiene que es una entidad para beneficio de un gremio, y que el "cliente", es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios<sup>36</sup>, la Federación debe conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades

<sup>36</sup> Ibíd., p. 108

del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas.

**Figura 13. Percepción de la cordialidad del personal**

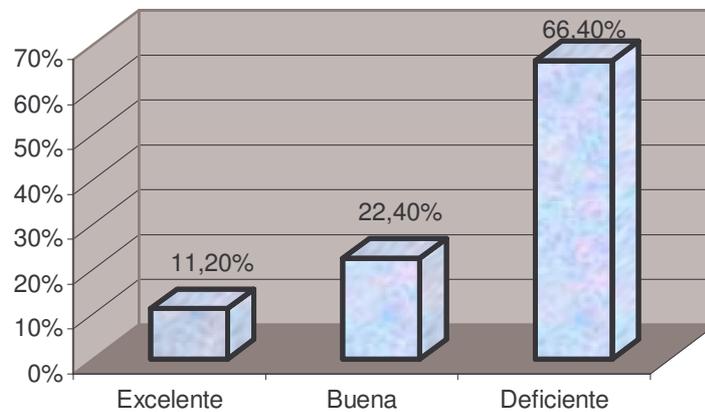


Fuente. Este estudio

El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia. En la que se debe considerar entonces, de acuerdo a Kotler las siguientes prestezas (o atributos): respeto a las personas, sonrisa al momento de conversar con el cliente, técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa); ofrecer información y ayuda, evitar actitudes emotivas en este contacto; nunca dar órdenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos.

En relación a esta variable un porcentaje representativo (54.34%) considera que la cordialidad ha sido buena, para un 26.89% excelente, sin embargo, un 18.77% la considera deficiente, aspecto que debe ser considerado.

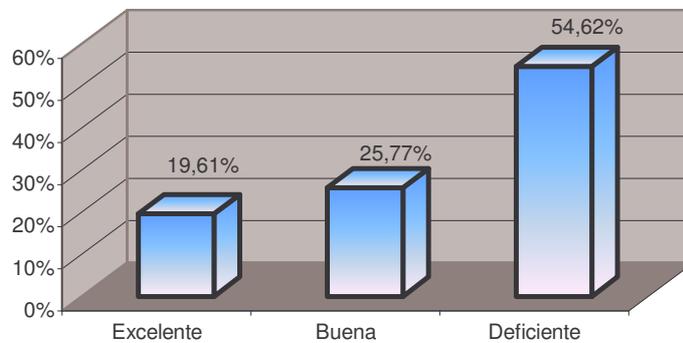
**Figura 14. Agilidad en el trámite**



Fuente. Este estudio

Los estudiosos de la mercadotecnia y específicamente quienes han orientado sus investigaciones hacia el servicio al cliente, convergen en considerar trascendental para alcanzar satisfacer la necesidades y expectativas de los clientes todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en la atención oportuna, las actitudes sociales solícitas como las sonrisas en el personal, el ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto, entre otras; las cuales se irán convirtiendo en herramientas del servicio; consideraciones éstas que no se han tenido en cuenta en la Federación de Cafeteros de la Unión al observar que en esta variable de agilidad en los trámites, la mayor representatividad (66.40%) se ubica en deficiente, un 22,40% en buena y sólo un bajo porcentaje (11.20%).

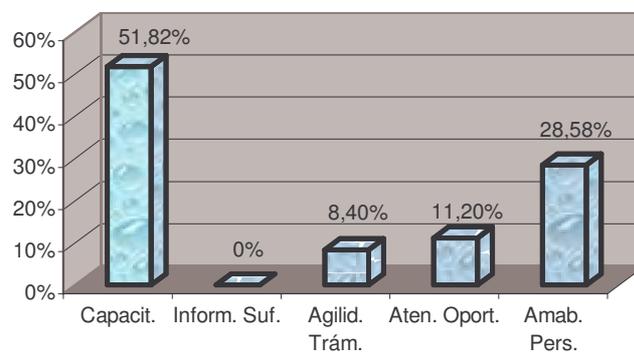
**Figura 15. Dedicación del tiempo de atención**



Fuente. Este estudio

El 54.62% de los clientes externos de la Federación de Cafeteros de la Unión encuentran que el tiempo que les dedican es deficiente, un 25.77% opina que es buena y sólo para un 19.61% es excelente, estos resultados muestran que no se consideran dentro de la organización las formas del servicio al cliente, las cuales merecen en la actualidad toda la atención en lo concerniente a las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana. Un servicio adecuado racionalmente, permitirá conducir la forma de su esencia hacia la búsqueda de la comunicación, donde el interlocutor se reconozca importante para la organización y perciba que el tiempo no es una limitante para expresar sus inquietudes.

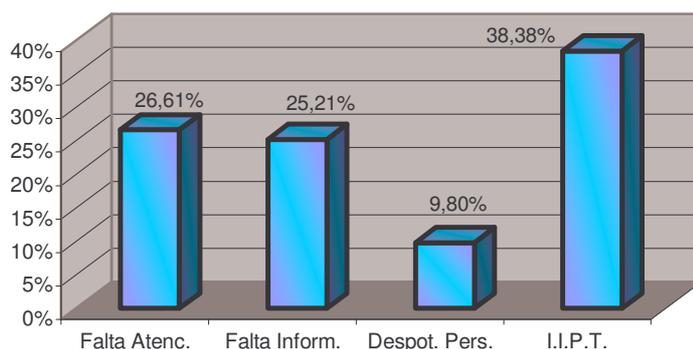
**Figura 16. Agrado de los servicios que ofrece la federación nacional de cafeteros de la unión**



Fuente. Este estudio

Los usuarios de los servicios ofertados por la Federación de Cafeteros expresan que los que más les agrada es la capacitación en un 51.82%, ocupando el segundo lugar la amabilidad del personal con un 28.58%, la atención oportuna 11.20% y la agilidad en los trámites tiene valor para un 8.40% de los encuestados.

**Figura 17. Deficiencias que incomodan a los clientes**



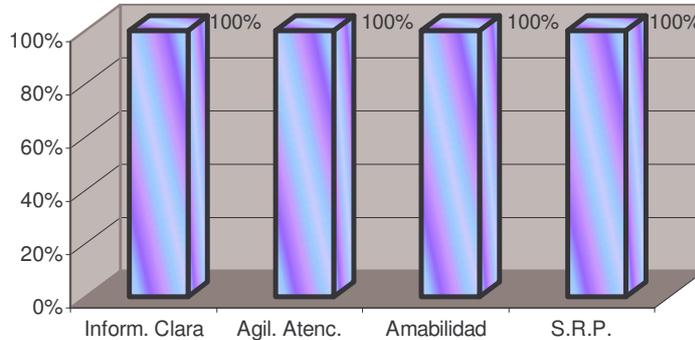
Fuente. Este estudio

Esta variable busca indagar sobre las deficiencias que incomodan a los cafeteros usuarios de la Federación de Cafeteros de la Unión y se encuentra que dos ítems relacionados con el suministro de información tienen gran representatividad, pues el 38.38% expresa que la información incompleta que reciben y el 25.21% la falta de información. Otra percepción de los encuestados radica en las actitudes de los empleados, pues el 26.61% les incomoda la falta de atención y un 9.80% el despotismo del personal.

Vale la pena recordar la importancia de la información en toda actividad, no sin razón se ha dicho que la información es poder, y así como para la institución esta variable es representativa para el desarrollo de sus actividades, para los usuarios no es menos importante, pues de ella depende cubrir sus necesidades y expectativas respecto a los servicios que recibe, por ello, la entidad debe conocer “que los servicios de información son una gama de actividades que permiten agregar información a la información, para ser transformada por el usuario en conocimiento, y de esta manera satisfacer las necesidades del mismo”<sup>37</sup>

<sup>37</sup> *Ibíd.*, p. 111

**Figura 18. Expectativas que tienen los usuarios en cuanto al servicio al cliente**



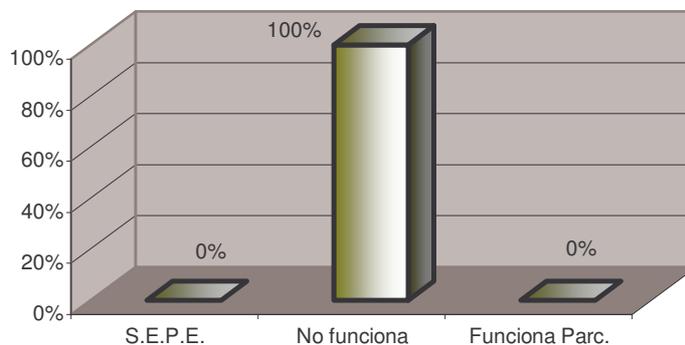
Fuente. Este estudio

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, instituciones de servicio sobretodo, como la Federación, debe emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad y para ello debe considerar prioritaria la atención que ofrece a sus usuarios, quienes expresaron en un 100% tienen como expectativas para satisfacer sus necesidades la información clara, agilidad en la atención amabilidad del personal y la solución rápida a los problemas.

### 4.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

#### 4.3.1 Información suministrada por los funcionarios:

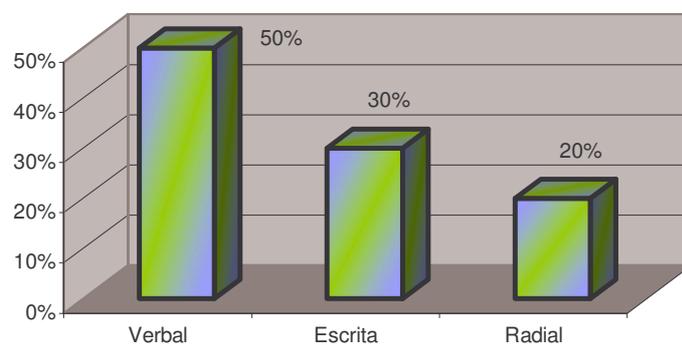
**Figura 19. Existencia de la dependencia de servicio al cliente**



Fuente. Este estudio

Para lograr elevar el nivel de servicio al cliente en la empresa, se hace necesario crear una dependencia y un procedimiento conformado por varias etapas interrelacionadas entre sí, que han de permitir una adecuada y completa evaluación del nivel de satisfacción del cliente, sin embargo, de acuerdo a lo expresado por los funcionarios y la observación directa, en las instalaciones de la Federación Nacional de Cafeteros de la Unión no existe una oficina destinada a la prestación de este servicio.

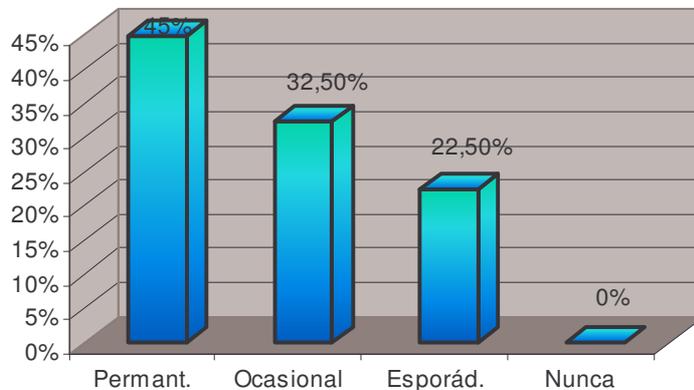
**Figura 20. ¿Qué clase de comunicación se utiliza para emitir la información que debe conocer el cliente o usuario?**



Fuente. Este estudio

Sabemos que toda empresa de esta época, maneja un sistema complejo de comunicaciones, desde el encuentro con un cliente poseedor de expectativas o necesidades, hasta la transferencia del producto o servicio para satisfacerlo. En realidad, el servicio al cliente es una estrategia de la mercadotecnia y ésta ha surgido de la comunicación, este sistema de comunicación en la Federación de Cafeteros de la Unión, de acuerdo a lo expresado por los funcionarios, se desarrolla en un 50% de forma verbal, un 30% expresa que escrita y un 20% manifiesta que la comunicación se la hace radial. Se hace notoria la falta de un programa de aplicación de comunicación y servicio al cliente, para permitir un flujo constante de información entre el medio ambiente, los clientes y el seno mismo de la institución.

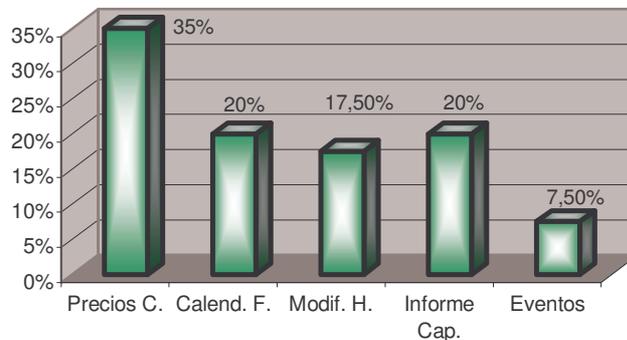
**Figura 21. ¿Con qué periodicidad se genera la comunicación?**



Fuente. Este estudio

A pesar de la importancia que tiene la comunicación tanto al interior como al exterior de toda organización, porque de ella depende la calidad de las relaciones y la eficacia de las acciones, los encuestados expresan que se desarrolla permanentemente el 45%, ocasionalmente el 32.50% y esporádicamente el 22.50%.

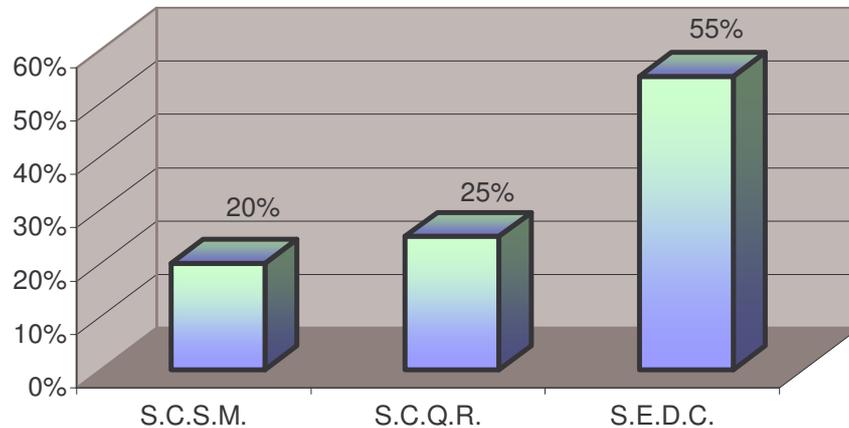
**Figura 22. ¿Esta dependencia qué clase de información debe transmitir al cliente o usuario?**



Fuente. Este estudio

El análisis de esta variable relacionada con la información que maneja cada área, muestra claramente que no existen unos procedimientos claros en el manejo de las tareas y la información, si se observa que un 35% de los funcionarios expresó que la dependencia maneja precios de compra, el 20% Calendario de fechas, Modificaciones en horarios el 17.5%, informe de capacitación el 20% información de eventos el 7.5%.

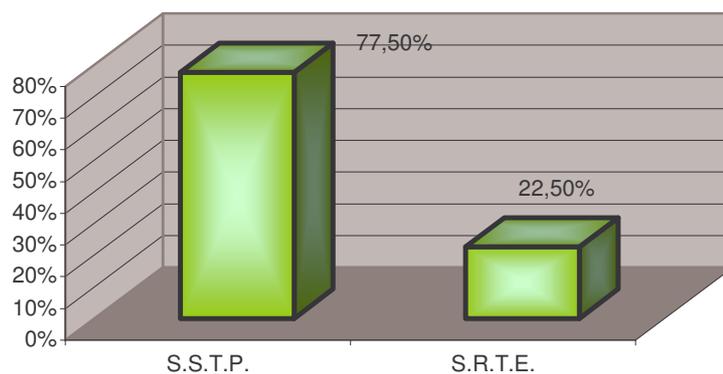
**Figura 23. ¿Qué tratamiento se dan a las inquietudes, quejas y reclamos que se generan hacia esta dependencia?**



Fuente. Este estudio

El sistema de información permite hacer un seguimiento de las peticiones, quejas y recursos para optimizar los procesos de estas mismas, y así ofrecer un servicio al cliente más eficiente, sin embargo, en la Federación de Cafeteros de la Unión este sistema no se encuentra estructurado, los encuestados expresan que para solucionar las inquietudes, quejas y reclamos los funcionarios escuchan las peticiones y luego remiten al cliente a la persona encargada del proceso por el cual se eleva las peticiones en un 55%%, sólo un 20%% manifiesta que se le da solución inmediata, y un 25%% manifiesta que el cliente debe regresar para darle una solución a la inquietud, queja o reclamo.

**Figura 24. ¿Qué procedimiento se realiza con las peticiones, quejas y reclamos que se generan?**

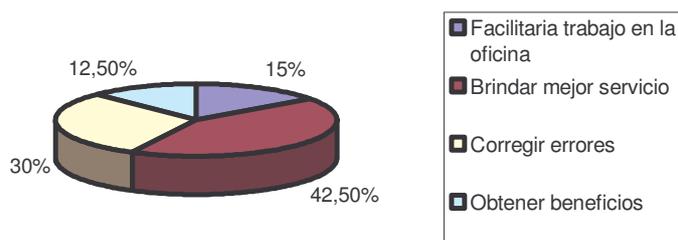


Fuente. Este estudio

Un proceso debidamente desarrollo y estructurado guarda la información histórica y estadística de las respuestas que se les dan a los clientes, acción necesaria en

toda institución, en busca de una mejora continua de los procesos y procedimientos e igualmente para optimizar el tiempo de respuesta, variable en la que los funcionarios no se encuentran completamente seguros del procedimiento existente, pues un 77.5% expresa que se soluciona y se termina el proceso, pero un 22.5% manifiesta que se registra para tener estadísticas.

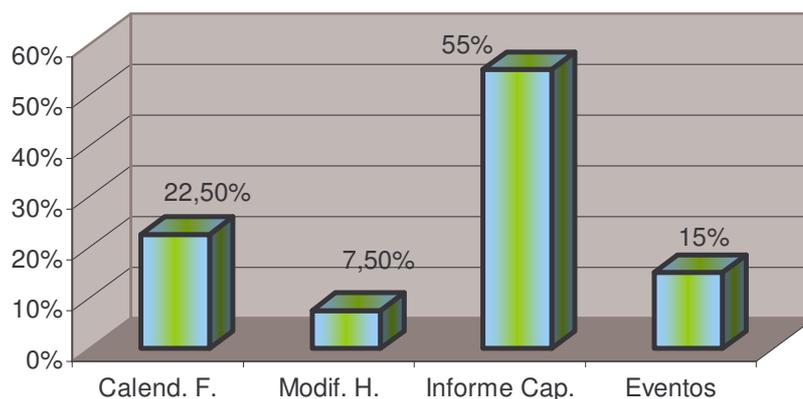
**Figura 25. ¿Con la implementación de la dependencia del servicio al cliente se conseguiría?**



Fuente. Este estudio

Los funcionarios de la Federación de Cafeteros de la Unión consideran que la creación de la dependencia del servicio al cliente beneficiaría a la institución porque de acuerdo a las respuestas para un 15% facilitaría el trabajo en la oficina, un 42.5% considera que se brindaría mejor servicio, un 30% considera que se corregirían errores y un 12.5% considera que se obtendrían otros beneficios.

**Figura 26. ¿Qué actividades pueden ser atendidas por la oficina de atención servicio al cliente para mejorar el servicio?**



Fuente. Este estudio

Por los resultados obtenidos se observa que en la actualidad hay duplicidad de funciones en cuanto a la atención y servicio al cliente, si se tiene en cuenta que los funcionarios encuestados pertenecen a las diferentes dependencias y se tienen los siguientes resultados, el 22.5% considera que la oficina de servicio al cliente podría asumir el calendario de fechas para visitas a los predios o fincas cafeteras, un 7.5% las modificaciones de horario en las distintas actividades que se programan, un 55% la información referente a capacitación y un 15% lo relacionado con eventos. Como se observa, son varias las actividades que los funcionarios de las diferentes dependencias consideran propias del servicio al cliente, que indudablemente conducirían a la satisfacción de las expectativas de los clientes.

#### **4.4 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS**

##### **4.4.1 Síntesis de las fortalezas:**

Mercado meta: El mercado corresponde a los cafeteros del municipio de la Unión que ven en la institución un apoyo para el desarrollo de su actividad.

##### **4.4.2 Descripción de la ruta del cliente:**

- Propietario de predio cultiva café
- Se dirige a la Federación de Cafeteros de la Unión Nariño para cedularse como cafetero.
- Caficultor solicita servicio de: asesoría técnica para cultivos o reposición de cafetales, capacitación en cualquiera de las áreas existentes en la federación, financiación, suministro de materias primas o insumos, programas de proyección social, etc.
- Si se tiene el conocimiento y la autoridad se le soluciona la consulta o reclamo.
- Si no se tiene el conocimiento se lo dirige a otra dependencia que pueda dar respuesta.

**4.4.3 Imagen que proyecta la Federación de Cafeteros de la Unión Nariño.** La Federación de Cafeteros de la Unión Nariño en los últimos cuatro años se ha venido transformado para hacer de la institución una organización de excelencia; es decir, lograr un mejor desempeño interno de la entidad, desplegar un trabajo en equipo más responsable y hacer de la innovación permanente una respuesta al desarrollo y modernización institucional. De otra parte por su importancia y trascendencia en la región se ha convertido en la vocera de la comunidad cafetera reclamando y exigiendo el cumplimiento de compromisos y derechos adquiridos de los caficultores. La inserción de la Federación Nacional de Cafeteros de la Unión al entorno, social, económico y tecnológico es lo que ha permitido alcanzar una buena representatividad.

Así mismo, la Federación por su conocimiento del municipio y de la región en general ha venido trabajando en aspectos importantes, factores que a mediano o largo plazo pueden contribuir con el mejoramiento de la región, a través de: programas Educativos: para aumentar la cobertura y mejorar la calidad de la educación básica y media en la zona rural de la jurisdicción, con proyectos como: Escuela Nueva, Posprimaria rural, Educación media con énfasis en educación para el trabajo, Educación de adultos, Escuela y Café y Escuela Virtual.

Productivos: Tendientes a mejorar la productividad, calidad, competitividad y sostenibilidad de la caficultora, con proyectos como: Renovación de cafetales, Cafés especiales, Seguridad alimentaria, Mejoramiento y mantenimiento de la calidad del café, programas para convertir las actuales fincas en unidades autosostenibles y Gestión empresarial.

Infraestructura: su objetivo es el mejoramiento de la infraestructura física en la zona rural, con proyectos como: Mantenimiento de vías alternas que conducen a los cafetales y Mejoramiento de vivienda rural.

Gestión Gremial: apoyo a la Cooperativa de Caficultores de la región, para la comercialización interna de café.

Comercialización de Insumos. Se presta el servicio de comercialización de insumos agrícolas como fertilizantes, agroquímicos, droga veterinaria, herramientas, semillas, equipos de beneficio de café y artículos para el hogar.

En si, hasta el momento es satisfactorio el trabajo que desempeña la Federación de Cafeteros en el Municipio de la Unión, ya que como institución ha mejorado su imagen en el desempeño administrativo estimulando al gremio para su desarrollo y productividad. Sin embargo aun falta consolidar algunos aspectos para que el trabajo cada vez sea mejor y de mayor trascendencia.

**4.4.4 Habilidades del talento humano.** La Federación de Cafeteros de la Unión Nariño cuenta con 40 empleados, la mayoría contratados de planta. Básicamente el personal que labora se distribuye en el departamento Técnico, Administrativo y Financiero, Promoción y Desarrollo.

El nivel de permanencia de los empleados es muy significativo. El 56% lleva más de cinco años trabajando con la institución. El 30% sobrepasa los diez años de vinculación con la entidad. De los funcionarios, el 33%, son profesionales, el 17% han realizado estudios técnicos y el 50% han culminado estudios secundarios.

**4.4.5 Ambiente que rodea la Federación de Cafeteros de la Unión.** La Federación funciona desde su creación en un edificio que cuenta con cómodas y

funcionales oficinas y espacios amplios para comodidad del cliente interno y usuario.

#### **4.4.6 Tecnología con cuenta la Federación Nacional de Cafeteros de la Unión.**

Actualmente los funcionarios de la entidad disponen de los muebles y el equipo básico para desempeñar sus labores.

**4.4.7 Recursos financieros.** Básicamente el apoyo a los caficultores se constituye en la razón de ser del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión y los ingresos que percibe para esta labor provienen por transferencia del Comité Departamental de Cafeteros.

**4.4.8 No existen servicios sustitutos.** En los servicio que ofrece el Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión, no tiene una oferta sustituta. Algún grado de rivalidad con el Comité Municipal de Cafeteros de la Unión, se presenta entre las organizaciones establecidas en la ciudad que ofrecen servicios de capacitación y asesoría como son: Las ONG's, El SENA y los Centros de Capacitación no formal. Sin embargo, el segmento del mercado que cada una de estas instituciones tiene es diferente al del comité municipal, pues éste orienta sus acciones básicamente a los caficultores y sus familias.

**4.4.9 Barreras de entrada y salida.** En las barreras identificadas en el análisis competitivo del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión se observa lo siguiente:

- El grado de dificultad establecido para la constitución de otra institución con igualdad de funciones es alto. Las razones es la legislación establecida por el gobierno Colombiano.
- El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión Nariño cuenta con 5.050 caficultores, sobrepasando el número de caficultores y predios para ser considerada zona cafetera.
- El Comité municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión afectada en su zona de influencia debe conservar como mínimo 400 cafeteros cedulados y una producción superior a 60 mil arrobas anuales.

**4.4.10 Poder de negociación del cliente.** El cliente del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión Nariño, es el caficultor establecido en la zona norte del Departamento de Nariño. De acuerdo a la reglamentación instituida por la Federación Nacional de Cafeteros, para que una persona pueda considerarse caficultor, debe tener como mínimo un predio cuya área sembrada con café sea igual o superior a media (0.5) hectárea y en esta área contar con al menos 1.500

árboles plantados. Además para considerarse miembro federado debe poseer la cédula cafetera.

Los caficultores se han venido asociando, con el patrocinio de la Federación en Cooperativas, cuyo objeto social se ha cumplido y han recibido los servicios que cada una de esas instituciones, de acuerdo con el orden de prioridades que cada uno de los Consejos de Administración ha determinado para su región.

Pero todas las Cooperativas son distintas y han terminado por ser organismos muy diferentes en sus estructuras de servicio. La Comercialización de Café es la única actividad común a todas las Cooperativas y se encuentra regulada y controlada mediante contratos de patrocinio con la Federación para el suministro de fondos en la compra de café, según la resolución 66 de 1985 emanada del Comité Nacional de Cafeteros como máximo organismo rector de la política cafetera colombiana.

Así, los clientes, por ser disposiciones legales las que legislan la normatividad de l Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de La Unión Nariño, el caficultor no tiene ningún poder de negociación. De otra parte, los servicios que se ofrecen no tienen costos, es decir, no hay alternativa de que el Comité Municipal de la Unión pueda negociar las tarifas con los clientes.

**4.4.11 Poder de negociación de los proveedores.** El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión, depende muy poco de la oferta externa de bienes y servicios. En consecuencia, los proveedores no pueden exigir garantías especiales. Es el Comité precisamente el que tiene el poder de negociación, puesto que los bienes y servicios que demanda para poder cumplir con su objeto son ofertados en gran cantidad por innumerables empresas. El Comité es el que decide qué compra de acuerdo a su presupuesto y a las expectativas que tenga frente a los requerimientos.

Se puede considerar como competidores a aquellas instituciones que ofrecen servicios de capacitación. La competencia o los demás oferentes de los servicios de capacitación pueden establecer el precio del servicio ofrecido. Sin embargo, las actividades del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión no tienen ningún costo para los caficultores y sus familias.

## **4.5 SÍNTESIS DE LAS DEBILIDADES**

**4.5.1 Manejo de los momentos de verdad.** Como es conocido, la esencia del servicio lo constituye los momentos de verdad, es decir, el primer contacto que el cliente tiene con la institución, aspecto que no ha sido considerado por los funcionarios de el Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión si se tiene en cuenta que el 18.77% de los caficultores expresan que no hubo cordialidad por parte del personal, un 66.40% considera que la agilidad en el

trámite fue deficiente, el 54.62% encuentran que el tiempo que les dedican es deficiente.

**4.5.2 Actitudes del personal.** Aunque el nivel de formación académica y profesional es buena no asimilan la importancia del servicio al cliente, pero hay buenas inquietudes entre los funcionarios por fortalecer su capacidad de gestión.

**4.5.3 Promoción y desarrollo.** Aún cuando la institución cuenta con esta dependencia, existe escasa promoción de los servicios que presta y de las actividades que realiza la institución.

**4.5.4 Plan de acción.** Durante el transcurso de la investigación y del análisis de la información recopilada se evidencia la ausencia de un plan orientado al servicio del cliente.

**4.5.5 Auditoria del plan de servicio.** Este mecanismo de control no puede aplicarse porque no existe un plan estratégico de servicio al cliente.

**4.5.6 Motivaciones e incentivos.** La institución no cuenta con programas que sensibilicen, motiven e incentiven al cliente interno de la importancia que reviste el servicio al cliente.

**4.5.7 Tratamiento de quejas y reclamos.** Los funcionarios manifiestan que las peticiones, quejas y reclamos cuando son presentadas a ellos y pueden dar solución lo hacen en el momento o posteriormente, caso contrario envían al cliente a otro funcionario para que le solucione la inquietud. No se llevan estadísticas que permitan efectuar correctivos.

## **4.6 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Como se ha explicado en otra parte de este documento, El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión por su origen jurídico no tiene competencia real, sin embargo, se puede afirmar que las ONG's, el SENA y las instituciones de educación informal son en sí una competencia para el comité. El mantener un nivel alto de liderazgo entre los caficultores se convierte en el objetivo estratégico de la institución. Para ver cómo está el Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión frente a su posible competencia se utiliza a continuación el modelo de diamante utilizado por Porter para realizar el análisis del sector. La amenaza de nuevas incorporaciones, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre las organizaciones son las cinco fuerzas que a continuación se analizan.

**Figura 27. Modelo de Michael Porter**



Fuente. Este estudio

“Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar más la posición estratégica de una Empresa”<sup>38</sup>.

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de la MPC dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificación.

Los pasos para desarrollar la matriz son:

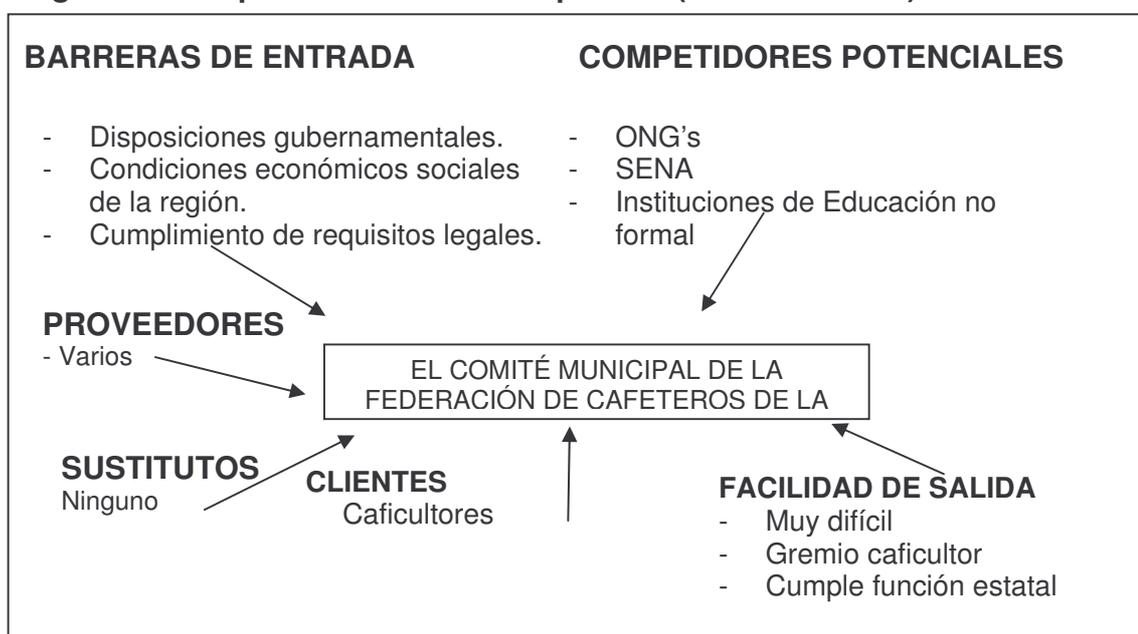
- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito
- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito institucional. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0,0 (sin importancia a 1,0) (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, la columna de ponderaciones debe sumar 1,0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

<sup>38</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S. A., 1994. p 75.

Debilidad mayor	=	1
Debilidad menor	=	2
Fortaleza menor	=	3
Fortaleza mayor	=	4

- La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

**Figura 28. Esquema escenario competitivo (Modelo Porter)**



Fuente. Este estudio

## Cuadro 2. Matriz de perfil competitivo

Factores Claves de Éxito	El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión			ONG's		SENA		Centros Educación no formal	
	Pon	Clas	Res	Clas	Res	Clas	Res	Clas	Res
1. Infraestructura físico – técnica	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15	1	0.15
2. Credibilidad e imagen	0.16	3	0.48	2	0.32	3	0.48	1	0.16
3. Poder de convocatoria y liderazgo gremial	0.17	4	0.68	2	0.34	2	0.34	1	0.17
4. Organización empresarial	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15
5. Eficiencia en el servicio	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
6. Posee amplia información sobre la dinámica cafetera de la región	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45
7. Contribución al bienestar de la comunidad	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1.00		2.93		1.70		2.28		1.52

1 = Debilidad grave; 2= Debilidad menor, 3= Fortaleza menor, 4 = Fortaleza importante  
Fuente. Este estudio

### 4.6.1 Análisis y conclusiones del resultado de la matriz de perfil competitivo.

Como se observa dentro de la matriz de perfil competitivo El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión posee dos factores determinantes para su éxito, que son: la infraestructura físico – técnica y la amplia información que tiene sobre la dinámica cafetera de la región. A esto se suma la credibilidad e imagen que tiene la institución, especialmente en estos cuatro últimos años, donde los cambios internos y la posición que ha tomado a nivel económico y social en la región le han permitido liderar procesos sociales.

Con respecto a las debilidades, aunque se tienen, éstas no son muy fuertes la más crítica es el servicio al cliente, que no cuenta con estrategias que lleven a la calidad total del servicio, la falta de divulgación de programas y servicios. Así mismo, la capacitación que se realiza debe ser más continuada y variada, es decir, introducirse en distintos campos y en diferentes sectores de la comunidad, con lo cual se puede mejorar la contribución al bienestar de la comunidad, no sólo gremial sino también general.

Finalmente, se observa que El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión se presenta como la entidad más fuerte con respecto a las otras

instituciones, como es el caso de las ONG's, SENA e instituciones de educación no formal; las cuales aunque presentan ciertas fortalezas, por el momento no representan una competencia fuerte para la entidad. Sin embargo, la entidad que le sigue en competencia es el SENA el cual no representa una amenaza directa para la institución. Uno, porque la segmentación del mercado es diferente y además porque el liderazgo gremial que promueve el comité le ha permitido generar su propia demanda.

## **4.7 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS**

**4.7.1 Síntesis de las oportunidades.** Dentro del análisis de las oportunidades tanto presentes como futuras la región presenta varias perspectivas, entre éstas se tiene:

La posición del gobierno del doctor Alvaro Uribe Vélez, el cual ha propiciado una estabilidad política, que ha disminuido el clima de incertidumbre y la crisis de ingobernabilidad que se estaba presentando en el país y las medidas contundentes para la recuperación de la zona en cuanto a la sustitución de cultivos ilícitos.

Al anterior factor se une la internacionalización de la economía es una tendencia que se ha venido consolidado y con la cual se espera en los próximos años una liberación e integración definitiva de los mercados, no sólo de América Latina sino del mundo entero. Ante lo cual se amplía el número de mercados y de consumidores potenciales que pueden surgir en el mediano y largo plazo.

El posicionamiento que ha alcanzado el café de Colombia en el exterior motivado por las diferentes variedades, excelente calidad y campañas publicitarias.

La facilidad y mejoramiento de las comunicaciones, el avance tecnológico ha permitido la comunicación entre países, entre empresas, entre personas, etc. hoy en día, con el surgimiento del teléfono celular o el Internet, es posible que una persona o una empresa se puedan comunicar con otras ciudades del mundo, hacer compras o vender sus productos, intercambiar ideas y hasta tradiciones culturales; por lo tanto, el avance en las comunicaciones es una oportunidad que se debe aprovechar no sólo en el presente sino en el futuro.

La región posee dos ventajas que aún no han sido explotadas en toda su intensidad, como son: los recursos naturales y la mano de obra, la sustitución de cultivos para desarrollar agroindustria y aprovechar los recursos y programas del comité en cuanto a los proyectos de unidades autosostenibles. Igualmente la preparación de mano de obra en la región, tanto calificada como obrera y la formación de líderes para promover el manejo de las fincas como unidades empresariales en los próximos años.

**4.7.2 Síntesis de las amenazas.** Con respecto a las amenazas, las cuales en un momento dado pueden cambiar la situación de la región, son:

- Los impuestos y las continuas reformas tributarias, que crean incertidumbre en los caficultores.
- Aún cuando El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión ha logrado un liderazgo en la región, ha descuidado la elaboración de un portafolio de servicios para ser repartido en toda la comunidad.
- Aquí también se debe tener en cuenta la falta de capacitación por parte de los caficultores para manejar las fincas con espíritu empresarial, tendencia que se debe cambiar intensificando los programas que busquen despertar y formar líderes que conviertan sus fincas en proyectos empresariales.
- Finalmente se hace imprescindible que el Estado invierta en una mayor y mejor cobertura de la educación, de la vivienda, la salud y los servicios públicos, especialmente para las veredas apartadas de la zona, esto incidirá en el mejoramiento de la infraestructura vial, permitirá la movilidad de productos agrícolas, el transporte de materias primas y productos industriales que llegan a la región, lo cual disminuirá el precio de los mismos, disminuyendo así, el índice de precios al consumidor que se caracteriza por ser bastante alto en el municipio.

**Cuadro 3. Formulación de la matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

	<b>Factor Externo Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado</b>
	<b>ECONÓMICOS</b>			
1.	PIB regional Estancado	0.06	1	0.06
2.	Apoyo al sector cafetero	0.03	3	0.09
3.	Carácter minifundista y microempresarial de la región	0.04	3	0.12
4.	Dinamismo del sector terciario	0.04	3	0.12
5.	Políticas económicas cambiantes	0.06	1	0.06
6.	Cafetales envejecidos	0.06	1	0.06
7.	Proliferación exagerada del comercio informal	0.06	1	0.06
8.	Evasión de impuestos	0.04	2	0.08
9.	Escasa inversión en infraestructura vial y de servicios públicos	0.06	1	0.06
10.	Tasa de inflación	0.04	1	0.04
11.	Tasa de desempleo	0.06	1	0.06
	<b>Demográfico y geográfico</b>			
12.	Minifundio en el cultivo de café	0.04	2	0.08
13.	Abundancia de recursos humanos y naturales	0.05	4	0.20
14.	Crecimiento de la población	0.02	3	0.06
15.	Migración	0.03	2	0.06
	<b>Gubernamental, Político y Jurídico</b>			
16.	Representatividad nacional de Presidencia de la República	0.03	3	0.09
17.	Reforma Tributaria	0.06	1	0.06
18.	El papel de las ONG's y Organismos internacionales en la Región	0.03	3	0.09
19.	Sustitución de cultivos ilícitos	0.05	3	0.18
	<b>Socio – cultural</b>			
20.	Falta de espíritu empresarial	0.05	1	0.06
21.	Formación de líderes caficultores	0.03	4	0.16
22.	Dinamismo de la población	0.03	4	0.12
	<b>Tecnológico</b>			
23.	Facilidad y mejoramiento de las comunicaciones	0.03	4	0.12
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.09</b>

1 = Amenaza importante; 2 = Amenaza menor, 3 = oportunidad menor, 4 = Oportunidad importante. - Fuente. Este estudio

**4.7.3 Análisis y conclusiones de la matriz actual EFE.** El análisis de los factores externos permite deducir que la institución cuenta con amenazas actuales como: Políticas económicas cambiantes, cafetales envejecidos, proliferación exagerada del comercio informal desconocimiento de los servicios que presta la institución, entre otras.

Con respecto a las oportunidades externas se cuenta con abundantes recursos naturales y humanos, que junto a un programa de formación de líderes empresariales, se puede lograr cambiar considerablemente la situación de la región y mejorar el desarrollo de los próximos años.

Finalmente, aunque el ambiente externo se presenta poco atractivo y afrontando graves amenazas se debe luchar por cambiar o mejorar algunos de estos factores, factores que con gestión y liderazgo se pueden revertir para bien de la región.

**Cuadro 4. Matriz DOFA**

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de una dependencia o persona encargada de Servicio al cliente.</li> <li>2. Ausencia de procedimientos para servicio al cliente</li> <li>3. Escasa promoción de los servicios y objetivos que ejecuta la institución a favor del desarrollo regional.</li> <li>4. Falta de conocimiento de la importancia del cliente externo por parte del personal.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés explícito de los funcionarios en el desarrollo de la institución.</li> <li>2. Credibilidad e imagen de la institución con buena reputación.</li> <li>3. Capacidad de gestión</li> <li>4. Liderazgo regional.</li> <li>5. Posee amplia información sobre la dinámica empresarial de la región.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas y apoyo gubernamental para generación de agroindustria.</li> <li>2. Impulso a la generación de empresa.</li> <li>3. Políticas gubernamentales para la sustitución de cultivos ilícitos que abren puertas para la generación de fincas autosostenibles y renovación de cafetales.</li> <li>4. Papel de las ONG's y de apoyo internacional en la región.</li> <li>5. Presencia de instituciones de educación superior y organismos para desarrollo del conocimiento.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalizar una dependencia de Servicio al cliente, con el fin de estructurar procesos y procedimientos en beneficio al cliente. (D1, D2, D3, A1, A2).</li> <li>2. Promocionar los servicios que ofrece la institución a través de boletines, publicidad radial y conferencias a caficultores (D1, D2, D3,D4 - A1, A2.)</li> <li>3. Crear mecanismos de concientización y motivación que incentiven la integración, productividad y eficiencia laboral de la institución con miras a ofrecer un mejor servicio al cliente.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar y liderar programas de capacitación e impulso a la organización empresarial que permita mejorar, generar y predios productivos y diversificar la tendencia empresarial que existe en la región (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, A3).</li> <li>2. Impulsar el programa de fincas autosostenibles, aprovechando el apoyo del Gobierno central (A4, O1, O2, O3).</li> <li>3. Sensibilizar y capacitar al cliente interno de la institución con miras a lograr la misión y visión del Comité Municipal. (F1, O5) .</li> <li>4. Promover el desarrollo agroindustrial entre los caficultores. (F2, 3, 4 y 5 – O1 – O2 –O3 -O4- O5)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de los caficultores de técnicas contables y administrativas que les impiden tener un control.</li> <li>2. Desconocimiento de los servicios que presta el Comité Municipal.</li> <li>3. Cultura de obtener dinero fácil mediante cultivos ilícitos.</li> <li>4. Falta de apoyo gubernamental en cuanto a realización de convenios para desarrollo de infraestructura.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar jornadas en las veredas, para promocionar los servicios. (D3, D5, A1, A2).</li> <li>2. Convocar entidades públicas y privadas, ONG's, etc. a unir esfuerzos por el desarrollo de la región, concertando compromisos en beneficio del municipio. (D1, A1, A2, A3, A4,.) .</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderar continuamente foros y debates públicos entre políticos y líderes de la región que lleven al establecimiento de compromisos que permitan el desarrollo de la Región (F1, F2,F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4)</li> </ol>

Fuente. Este estudio

## **5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Esta opción consiste adoptar una verdadera cultura de servicio al cliente, con el desarrollo de esta estrategia se lograría una mayor cobertura de los servicios y funciones, se tendría un conocimiento más exacto de las necesidades y expectativas de los clientes, se lograría un mayor aprovechamiento de los programas que impulsa el comité con lo cual la imagen, confianza y credibilidad en la entidad se ratificaría mucho más y se daría cumplimiento a la reglamentación explícita de control interno.

Además se debe organizar y mantener un flujo eficiente de información y conocimiento de la respectiva zona de influencia con el fin de mayor cubrimiento.

### **5.1 OBJETIVOS GENERALES**

- Fortalecer el servicio al cliente, mediante la implementación de la oficina de Servicio al cliente y la adopción de procesos y procedimientos, que permitan cubrir las expectativas de los clientes y la divulgación de los servicios ofertados por la institución.
- Propender por el bienestar y el mejoramiento en la calidad de vida de la población caficultora.

### **5.2 OBJETIVOS OPERACIONALES**

#### **5.2.1 Departamento Técnico:**

- Capacitar, asesorar y educar a las familias cafeteras para contribuir al mejoramiento de la competitividad del negocio cafetero y su sostenibilidad.
- Brindar asesoría personalizada a todos los predios de propiedad de los caficultores.

#### **5.2.2 Departamento de Promoción y Desarrollo:**

- Mantener los vínculos y convenios con otras Entidades e Instituciones con el fin de mantener el ritmo de promoción, desarrollo y capacitación de los caficultores y sus familias.
- Organizar y realizar seminarios de capacitación y reentrenamiento de caficultores para impulsar el desarrollo agroempresarial.
- Lograr que el departamento crezca: rnamente en todas sus funciones para mejorar su eficiencia y productivida
- Levantar procesos y procedimientos que permitan ofrecer un servicio con calidad.

- Realizar convenios con las instituciones de educación superior para promover el desarrollo agroindustrial de la región.

### **5.2.3 Departamento Administrativo Financiero:**

- Adoptar el Plan Estratégico como herramienta para fortalecimiento de la institución.
- Mejorar el clima organizacional y laboral que permitan un desarrollo y un compromiso fuerte con la entidad.
- Evaluar el desempeño del personal y buscar mecanismos de capacitación gradual que les permita adoptar una verdadera cultura de servicio.
- Realizar los convenios necesarios para impulsar el desarrollo de infraestructura.
- Realizar la encuesta semestral acerca del comportamiento y opción del sector cafecultor de la región.
- Realizar el Anuario Estadístico del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión.

## **5.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO META O SEGMENTO OBJETIVO**

Los caficultores y sus familias, ubicados en el área de influencia del Comité Municipal de la Federación Nacional de Cafeteros cedulados o federados.

## **5.4 DESCRIPCIÓN DE LA RUTA DEL CLIENTE**

Por ser varios los servicios que ofrece el Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión la ruta del cliente, es diferente para cada caso, pero con la implementación de la Oficina de Servicio al Cliente se podrá suministrar esta a cada usuario de acuerdo al trámite específico.

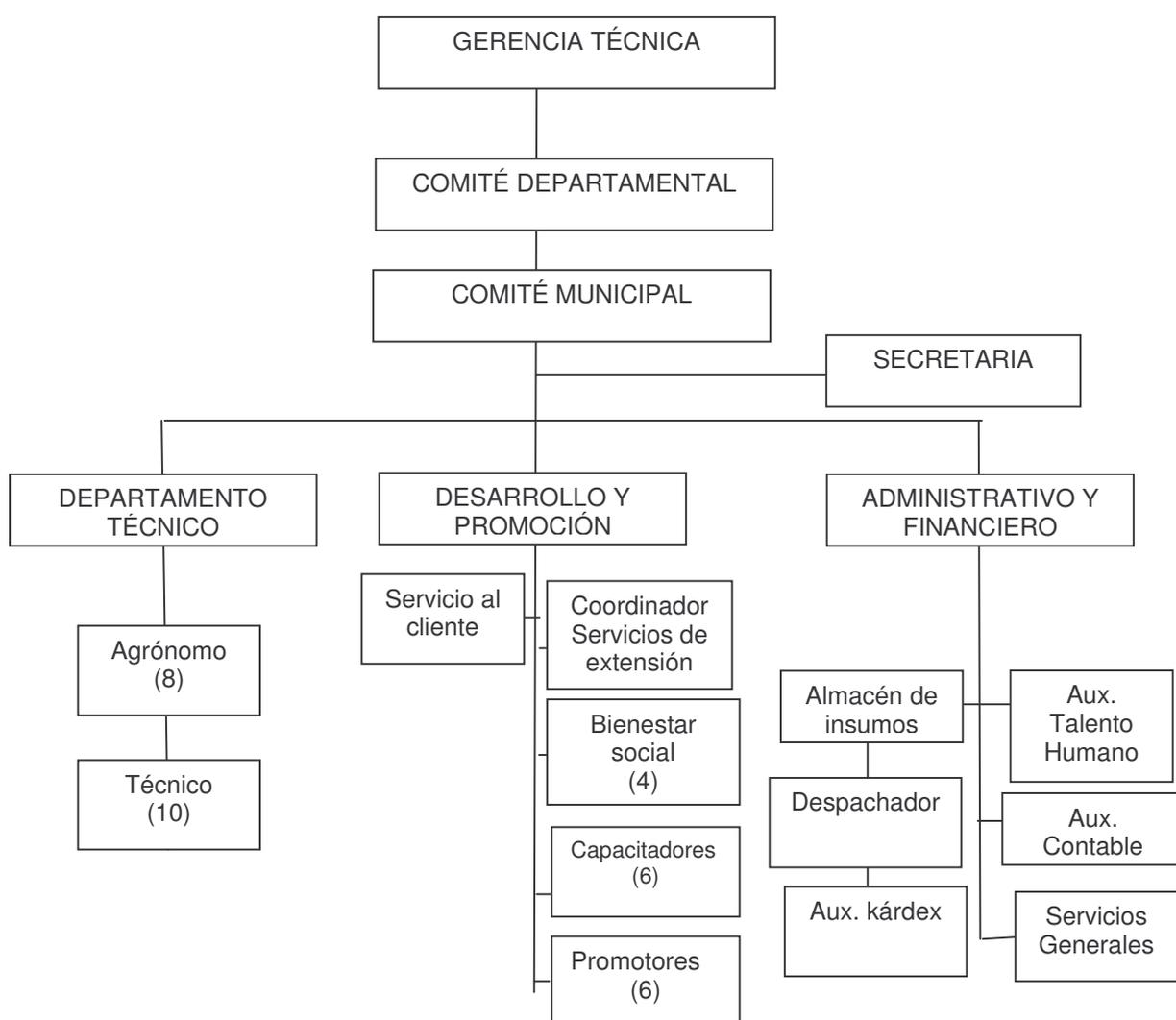
## **5.5 MANEJO DE LOS MOMENTOS DE VERDAD**

Con la implementación de la Oficina de Servicio al Cliente y la sensibilización y capacitación de los funcionarios se ofrecerá una atención personalizada y adecuada para satisfacción del cliente.

## 5.6 VALOR AGREGADO A OFRECER

La Oficina del Servicio al Cliente será adecuada con elementos que le brinden comodidad al cliente, con modernos equipos, con el material informativo en lugares de fácil acceso, atendida por funcionarios de excelente calidad humana y presentación.

Figura 29. Organigrama propuesto



Fuente. Este estudio

## **5.7 ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Se cuenta con las normas, procesos y procedimientos que permitan brindar a los clientes la orientación, información y consulta, el cumplimiento de estas actividades deben estar enmarcadas dentro de los lineamientos específicos de servicio al cliente, como son atención personalizada, amable y oportuna.

Implementar el sistema de peticiones, quejas y reclamos.

**5.7.1 Tecnología con que cuenta la oficina.** La dependencia instalará un servidor con su correspondiente software, de manera que le facilite el suministro de información oportuna y efectiva a los clientes, igualmente dispondrá de los otros elementos tecnológicos que facilitan el contacto y atención de los clientes.

**5.7.2 Definición del ambiente que rodea a la oficina.** El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión cuenta con instalaciones apropiadas para el manejo pertinente de su negocio, dispone de oficinas, áreas de servicio, vías de acceso, áreas de trabajo, equipos de oficina y comunicaciones, equipos de soporte y demás facilidades que la entidad demanda.

**5.7.3 Imagen que proyecta la oficina de servicio al cliente.** Con la implementación de la oficina, el levantamiento de procesos y procedimientos, la sensibilización, capacitación del cliente interno y adopción de peticiones, quejas y reclamos, se consolidará la imagen y liderazgo que posee la institución en la región.

### **5.7.4 Actitudes del personal:**

- El personal es consciente de la pertenencia e importancia de sus actividades y de que contribuyen al logro de las estrategias para satisfacer al cliente y cumplimiento de la misión y visión institucional.
- Confianza en los planes y programas que desarrollan las directivas de la institución.

### **5.7.5 Habilidades del personal comprometido:**

- El departamento administrativo y financiero del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión mantiene las hojas de vida del personal de forma apropiada y actualizada en el cual se señala el nivel de experiencia, habilidad, educación y formación de cada integrante, de esta manera asegura la debida competencia en el desarrollo de las actividades.

Basado en los requisitos de cada cargo se establecen y definen programas de entrenamiento y capacitación, los que contribuyen a aumentar el sentido de pertenencia con la institución y a satisfacer las necesidades de los clientes.

**5.7.6 Asignación de recursos.** Toda empresa u organización dispone de por lo menos de cuatro tipos de recursos que se pueden utilizar para alcanzar los objetivos mediante las estrategias propuestas: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Sin embargo, muchas veces se presenta que la demanda de recursos es más grande que la totalidad de los recursos disponibles. Por lo tanto, se hace necesario utilizar un enfoque sistemático para la asignación de recursos. Básicamente este tipo de asignación se realiza a partir de cuatro etapas:

- Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión.
- Desarrollar un inventario de los recursos de cada departamento
- Realizar solicitudes de recursos de cada departamento
- Elaborar el presupuesto anual que debe ser presentado al Comité Departamental para su aprobación de acuerdo a los inventarios de recursos y los planes y programas que van a desarrollarse.
- Asignar en forma apropiada los recursos de cada departamento

En el inventario, además de incluir efectivo, plantas y equipo, se debe incluir personal, proveedores, tecnología y destrezas gerenciales. Así este proceso permite una adecuada asignación de recursos acorde con el logro de los objetivos y metas del Comité Municipal.

**5.7.7 Auditoria del plan de servicio.** La información contenida en los registros, basada en las peticiones, quejas y reclamos determina la satisfacción de los clientes, para lo cual se implementan procesos de seguimiento, medición, análisis y mejoras a través de auditorias internas, encuestas de satisfacción del cliente, indicadores de gestión.

**5.7.8 Motivaciones e incentivos.** El Departamento de Administrativo y Financiero a través del coordinador de talento humano implementará programas de incentivos conducentes a resaltar el buen desempeño y pertenencia a la institución, a través de comunicaciones, ascensos u otros mecanismos autorizados por el Comité Departamental.

Los reconocimientos deben ser públicos para motivar la cultura del servicio al cliente.

**5.7.9 Tratamiento de quejas.** La adopción del Programa de peticiones, quejas y reclamos establece los procesos y procedimientos que conducen a la solución oportuna del impase o inquietud.

## 5.8 CUADRO COMPARATIVO

**Cuadro 5. Cuadro comparativo**

PROBLEMA	SOLUCION	SITUACION ESPERADA
No se conoce ninguna actividad orientada brindar un buen servicio al cliente	Implementación del Plan Estratégico de Servicio al Cliente	Mayor cobertura de los servicios y las funciones, conocimiento exacto de las necesidades y expectativas.
No hay un funcionario encargado de la atención y orientación al cliente	Creación de una dependencia para atender los requerimientos de los usuarios	Funcionamiento de la oficina de Servicio al
No hay seguimiento ni responsabilidad de los procesos	Estandarización de procesos y procedimientos	Manual de procesos y procedimientos en funcionamiento
Desconocimiento e información incompleta de los servicios/ programas que ofrece la institución	Dar a conocer por medios oficiales y capacitaciones los programas y servicios	Cafeteros en total conocimiento de los programas y beneficios a que pueden acceder

Fuente. Este estudio

## 5.9 PLAN DE ACCION

**Cuadro 6. Plan de acción**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS
Fortalecer el servicio al cliente	Implementación de la oficina de Servicio al Cliente	Asignación de presupuesto. Asignación física de espacio para la oficina de servicio al cliente. Dotación de muebles. Adquisición de equipos.	Nivel de cumplimiento de las actividades para la implementación de la oficina	Oficina de servicio al cliente laborando eficientemente	Director Seccional. Coordinador Departamento Administrativo y Financiero. Jefe de Almacén.	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura Física \$2.000.000</li> <li>▪ Coordinador de la oficina de servicio al cliente \$ 1.000.000</li> </ul>
	Adaptación del Plan Estratégico de Servicio al Cliente	Sensibilizar y capacitar al personal en relación a la cultura de servicio con miras al cumplimiento de la Misión Visión Institucional	No. de empleados capacitados / No. total de empleados	Personal con capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas	Director Seccional Coordinador servicio al cliente Personal en general	3 meses	\$ 1.000.000 capacitaciones

Estandarizar los procesos y procedimientos de servicio la cliente	Levantar los procesos y procedimientos de cada una de las dependencias que interviene en la prestación de servicio al cliente	Definición y elaboración de manuales de Procesos y procedimientos	No. de procesos implementados/ No. de procesos levantados	Implementación de manuales de procesos y procedimientos	Director Coordinador Desarrollo y Promoción	6 mes	\$200.000
Promocionar los servicios que ofrece la institución	Divulgación de los programas y servicios a través de boletines, publicidad radial y conferencias a caficultores	Diseño de la publicidad. Contratación con los medios de comunicación locales Reuniones con caficultores	No. de caficultores informados/ No. medios de comunicación utilizados	Caficultores informados de los programas y servicios de la institución	Director Seccional Coordinador Desarrollo y Promoción	6 meses	\$3.000.000
Lograr una mayor eficiencia y productividad en el desempeño de los servicios, tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad cafetera	Sensibilizar al caficultor y sus familias acerca de los servicios que presta la institución a nivel técnico, social, empresarial  Celebrar convenios interinstitucionales	Realizar seminarios y capacitaciones a nivel técnico, social, empresarial  Incrementar la atención personalizada a las fincas de los caficultores  Mantener vínculos y convenios	No. de participantes / Seminarios programados  No. de visitas realizadas a caficultores / No. de visitas programadas  No. de caficultores beneficiados	Caficultores aplicando los conocimientos aprendidos  Ejecución total de las visitas programadas  Caficultores beneficiados de	Director Seccional Coordinador Departamento Desarrollo y Promoción Coordinador de Servicio de Extensión Bienestar Social Capacitadores Agrónomos Técnicos Promotores  Director Seccional Coordinador	12 meses	\$20.000.000

		vigentes con otras instituciones para promover, desarrollar beneficios para el caficultor	de convenios / No. total de caficultores de la federación seccional la unión	los convenios	Departamento Desarrollo y Promoción		
--	--	---	--	---------------	-------------------------------------	--	--

Fuente. Este estudio

## 5.10 INDICADORES DE GESTION

**Cuadro 7. Indicadores de gestión**

META	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
Oficina de servicio al cliente laborando eficientemente	Nivel de cumplimiento de las actividades para la implementación de la oficina	(No. de actividades realizadas/No. de actividades propuestas)*100	Mensual	Director Seccional. Coordinador Departamento Administrativo y Financiero. Jefe de Almacén
Personal con capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas	Porcentaje del personal capacitado	(No. de empleados capacitados / No. Total de empleados)*100	Mensual	Director Seccional. Coordinador servicio al cliente.
Procesos y procedimientos implementados	Porcentaje de procedimientos implementados	(No. de procesos implementados/ No. de procesos levantados)*100	Mensual	Director Seccional.
Caficultores informados de los programas y servicios de la institución	Nivel de conocimiento del caficultor de los servicios y programas	(No de caficultores que conocen los programas/ No. de caficultores encuestados)*100	Semestral	Director Seccional Coordinador de Servicio de Extensión Bienestar Social Capacitadores Agrónomos Técnicos Promotores
Caficultores aplicando los conocimientos aprendidos	Porcentaje de caficultores aplicando los conocimientos aprendidos	(No. de caficultores aplicando los conocimientos aprendidos/ No. de caficultores encuestados)*100	Trimestral	Director Seccional Coordinador de Servicio de Extensión
Caficultores visitados	Porcentaje de ejecución de las visitas programadas	(No. de visitas realizadas a caficultores de la unión / No. de visitas programadas)*100	Mensual	Director Seccional Coordinador de Servicio de Extensión
Caficultores beneficiados de los convenios	Porcentajes de caficultores beneficiados	(No de caficultores beneficiados de convenios / No. total de caficultores de la Seccional)*100	Semestral	Director Seccional Coordinador de Servicio de Extensión

Fuente. Este estudio

## 6. CONCLUSIONES

Los Comité Municipales de la Federación de Cafeteros, tanto a nivel nacional como regional, son gremios caficultores que a través del tiempo se han convertido en organismos comprometidos con el desarrollo y el progreso de su zona de influencia, así mismo han hecho del caficultor, su razón de ser, y han buscado siempre que éste se desenvuelva en un ambiente favorable y consecuente con sus intereses, para que el beneficio no sólo sea particular sino también general.

El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión, se ha desarrollado y fortalecido paralelamente a la evolución de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Sin embargo, en los últimos años, y gracias a la adopción de algunas estrategias administrativas, le han permitido consolidarse y mejorar cualitativa y cuantitativamente el papel de la Entidad en la región.

En el análisis competitivo del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión se determinan dos factores claves para su éxito. La infraestructura físico técnica y la amplia información y conocimiento que tiene sobre la dinámica de la caficultora en la región. Así mismo, El Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión es uno de los gremios más importantes de la región puesto que en los últimos años, su trabajo se ha dedicado a mejorar su imagen y hacer más presencia dentro del entorno regional, lo cual ha permitido que la Institución tenga una imagen corporativa y lidere procesos de cambio.

El análisis interno del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión muestra que es una entidad poseedora de una buena posición interna, que cuenta con recursos y personal calificado que le permiten desempeñar con éxito la misión institucional. Sin embargo, una de las principales debilidades que actualmente presenta, es la falta de un programa de servicio al cliente, promoción y divulgación de su actividad que no permiten mejorar la eficiencia y efectividad de la entidad, especialmente en el trabajo que realiza el departamento de promoción y desarrollo. De igual manera, la escasa promoción de los servicios y objetivos que ejecuta la institución a favor del desarrollo regional, llevan a que muchas personas miren al Comité como una entidad estatal de control de los caficultores y no como una PROMOTORA DEL DESARROLLO DEL CAFICULTOR Y SUS FAMILIAS.

En el Departamento de Promoción y Desarrollo. Uno de los departamentos más importantes del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de La Unión por el impacto que genera en la comunidad, es preciso implementar la oficina de servicio al cliente y levantar los respectivos procesos y procedimientos y se debe implementar el programa de extensión y divulgación, lo cual mejoraría significativamente el desempeño y buen funcionamiento del departamento.

Igualmente es necesario que dentro del funcionamiento del departamento se realicen reuniones semanales que permitan evaluar y mejorar el trabajo que se esté realizando, así mismo se puede completar con otras ideas que pueden surgir en el desarrollo del mismo.

Departamento Administrativo y Financiero: es necesario diseñar un plan de capacitación continua a todo el personal.

El análisis del macroambiente le permite identificar los factores externos que más influyen en el desarrollo de la región, así se puede decir que el Municipio de La Unión es una de las regiones de menor desarrollo relativo en el contexto nacional. Su permanente estancamiento y olvido por parte del gobierno nacional, no le han permitido generar industrias florecientes, sino por el contrario, especializarse en la actividad agropecuaria y el comercio; a parte de esto. Todo esto, ha hecho que el municipio se caracterice por presentar en forma sostenida y continuada elevados índices de desempleo.

## **7. RECOMENDACIONES**

La adopción de un Plan Estratégico del Servicio al Cliente poseerá varias repercusiones positivas tanto al interior como al exterior del Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión, por lo tanto, se recomienda que el Comité Municipal de la Federación de Cafeteros de la Unión adopte el Plan Estratégico, porque la macroestrategia influirá positivamente para ampliar el beneficio social tanto para el cliente interno como para el externo en orden al cumplimiento de su misión y su visión.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA MUNICIPAL DE LA UNIÓN. Plan estratégico 2004 – 2007. La Unión – Nariño. 120 p.

FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Desarrollo social de los caficultores. Disponible en internet: <http://www.accionsocial.gov.co/documentos/933> p. 21

\_\_\_\_\_. Estatutos. Capitulo IX – Artículo 37 Bogotá: Fedecafé p. 36

FERNÁNDEZ SERRANO, Gabriel. Elementos Constitutivos del Plan Estratégico. Bogotá: Mc Graw Hill. 1997. 175 p.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO VISIÓN NARIÑO 2030. San Juan de Pasto: Edinar, 2005. 250 p.

KRUCKER, Setter. Citado por: SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Ram editores, 1994. 34 p.

MÉNDEZ A, Carlos E. Metodología. Bogotá: McGraw Hill, 1997. 129 p.

PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY. Fundamentos Teóricos sobre la calidad de Servicio. México: Mac Graw Hill. 1997. 125 p.

PORTTER, Gabriel E. Hacia una Formulación Estratégica. Buenos Aires: Paidós, 1965. 174 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: Editores, 2003. 409 p.

## NETGRAFÍA

**Disponible en:**

<http://www.federacióncafé \Extensión federación/nacional/cafeteros/colombia>>.

<http://www.monografías.com.htm/>.

## **ANEXOS**

## Anexo A. Encuesta dirigida a Caficultores del Municipio de la Unión (N)

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo. Diagnosticar el grado de satisfacción relacionado con el servicio al cliente, de los caficultores de la Unión Nariño pertenecientes a la Federación Nacional de Cafeteros Comité Departamental de Nariño, con el fin de establecer la dependencia de Servicio al Cliente.

1. ¿Cuándo acude a solicitar algún servicio a la Federación Nacional de Cafeteros en el Municipio de La Unión, Usted se dirige a
  - a. Oficina de Servicio al cliente
  - b. Secretaría
  - c. Gerencia
  - d. Otra \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_
  
2. ¿Conoce las actividades que realiza la Federación Nacional de Cafeteros en el Municipio de La Unión, orientadas al servicio del cliente o usuario?
  - a. No conoce \_\_\_\_\_
  - b. Allí no suministran ninguna información \_\_\_\_\_
  
3. ¿De los siguientes servicios que presta la Federación Nacional de Cafeteros de La Unión cuáles conoce:
  - a. Compra de cosecha
  - b. Asistencia técnica
  - c. Capacitación
  - d. Crédito sobre cosecha
  - e. Desarrollo social de la comunidad cafetera
  - f. Desarrollo regional
  
4. ¿En el año cuántas veces acude a solicitar estos servicios?
  - a. Primera vez \_\_\_\_\_
  - b. 1 a 5 veces al año \_\_\_\_\_
  - c. Más veces \_\_\_\_\_

5. ¿De las siguientes modalidades cuáles conoce para beneficiarse de los servicios de la Federación de Cafeteros de La Unión?
- a. Inscripciones \_\_\_\_\_
  - b. Ser asociado \_\_\_\_\_
  - c. Tener cursos de capacitación \_\_\_\_\_
  - d. Suministrar el producto sólo a la Cooperativa \_\_\_\_\_
  - e. No conoce \_\_\_\_\_
6. ¿Le han solucionado su inquietud?
- a. Eficientemente \_\_\_\_\_
  - b. Regularmente \_\_\_\_\_
  - c. No encontró respuesta \_\_\_\_\_
7. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido en esta oficina en cuanto a cordialidad del personal?
- a. Excelente \_\_\_\_\_
  - b. Buena \_\_\_\_\_
  - c. Deficiente \_\_\_\_\_
8. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido en esta oficina en cuanto a agilidad en el trámite?
- a. Excelente \_\_\_\_\_
  - b. Buena \_\_\_\_\_
  - c. Deficiente \_\_\_\_\_
9. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido en esta oficina en cuanto a dedicación del tiempo necesario?
- a. Excelente \_\_\_\_\_
  - b. Buena \_\_\_\_\_
  - c. Deficiente \_\_\_\_\_
10. ¿Qué es lo que más le agrada de los servicios de la Federación Nacional de Cafeteros de la Unión?
- a. Capacitación \_\_\_\_\_
  - b. Información suficiente \_\_\_\_\_
  - c. Agilidad en los trámites \_\_\_\_\_
  - d. Atención oportuna \_\_\_\_\_
  - e. Amabilidad del personal \_\_\_\_\_

11. ¿Qué es lo que más le incomoda de la atención en la Federación Nacional de Cafeteros de La Unión?

- a. Falta de atención \_\_\_\_\_
- b. Falta de información \_\_\_\_\_
- c. Despotismo del personal \_\_\_\_\_
- d. Información incompleta que hace perder el tiempo \_\_\_\_\_

12. ¿Qué le agradecería si tuviera en cuenta para la atención al usuario?

- a. Información clara \_\_\_\_\_
- b. Agilidad en la atención \_\_\_\_\_
- c. Amabilidad \_\_\_\_\_
- d. Solución rápida a los problemas \_\_\_\_\_

EXPECTATIVAS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

RECOMENDACIONES

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo B. Entrevista a funcionarios de la Federación Nacional de Cafeteros de La Unión**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo. Identificar y analizar la situación actual del servicio al cliente en la Federación Nacional de Cafeteros Comité Departamental de Nariño Seccional La Unión (N) con el fin de implementar la oficina de Servicio al cliente.

Nombre: \_\_\_\_\_ Dependencia: \_\_\_\_\_

1. ¿La Oficina de Servicio al cliente
  - a. Se encuentra perfectamente establecida \_\_\_\_\_
  - b. No funciona \_\_\_\_\_
  - c. Funciona parcialmente \_\_\_\_\_
  
2. ¿Qué canal de comunicación se utiliza para generar la información que debe conocer el cliente o usuario?
  - a. Verbal \_\_\_\_\_
  - b. Escrita \_\_\_\_\_
  - c. Radio \_\_\_\_\_
  
3. ¿Con qué periodicidad se genera la comunicación?
  - a. Permanentemente \_\_\_\_\_
  - b. Ocasional \_\_\_\_\_
  - c. Esporádicamente \_\_\_\_\_
  - d. Nunca \_\_\_\_\_
  
4. ¿Esta dependencia qué clase de información debe transmitir al cliente o usuario?
  - a. Precios de compra \_\_\_\_\_
  - b. Calendario de fechas \_\_\_\_\_
  - c. Modificaciones en horarios \_\_\_\_\_

- d. Informe sobre capacitación \_\_\_\_\_
- e. Eventos \_\_\_\_\_

5. ¿Qué tratamiento se dan a las inquietudes, quejas y reclamos que se generan hacia esta dependencia?

- a. Se le da al cliente solución al momento \_\_\_\_\_
- b. Se le pide al cliente que regrese \_\_\_\_\_
- c. Se lo envía a la dependencia que corresponde \_\_\_\_\_

6. ¿Qué procedimiento se realiza con las peticiones, quejas y reclamos que se generan?

- a. Se solucionan y termina el proceso \_\_\_\_\_
- b. Se registran para tener estadísticas \_\_\_\_\_

7. ¿Con la implementación de la dependencia del servicio al cliente se conseguiría:

- a. Facilitar el trabajo en la oficina \_\_\_\_\_
- b. Dar mejor servicio a los caficultores \_\_\_\_\_
- c. Corregir errores \_\_\_\_\_
- d. Otra \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. ¿Indique que actividades de esta dependencia podrían ser atendidas por la dependencia de atención servicio al cliente para mejorar el servicio?

---

---

---

---

---