



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

**NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS
PRODUCTORAS DE CULTIVOS ORIENTALES PARA
EXPORTACIÓN EN COMAYAGUA.**

SUSTENTADO POR:

**WILMER ALEXANDER ROMERO FONSECA
LUIS MEMBREÑO VASQUEZ**

**PREVIA INVESTITURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C. HONDURAS, C.A

ENERO, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS
PRODUCTORAS DE CULTIVOS ORIENTALES PARA
EXPORTACIÓN EN COMAYAGUA.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
JORGE DACARET**

MIEMBROS DE LA TERNA



FACULTAD DE POSTGRADO
NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE CULTIVOS
ORIENTALES PARA EXPORTACIÓN EN COMAYAGUA.

NOMBRES DE LOS MAESTRANTES

Luis Membreño Vásquez
Wilmer Alexander Romero Fonseca

RESUMEN

La presente investigación de enfoque mixto, predominio cualitativo, pretendía conocer la estrategia operativa actual de la empresa Superación y Progreso II, para identificar las oportunidades de mejora y elaborar una propuesta de fortalecimiento de estrategia o plan de acción, la empresa proyectaba un cambio de reglamentación para el 2018 exigidos por sus clientes. Para obtener la información se definió como población al gerente de la empresa y socios propietarios. La muestra se determinó por conveniencia aplicando la encuesta al gerente; así como a los socios de la empresa. Se utilizó la observación mediante visitas de campo a la empresa y parcelas de producción. De los resultados obtenidos, se identificó la falta de planificación estratégica en operaciones y el empoderamiento de sus socios con relación al plan administrativo y comercial de la empresa. Se concluyó que la empresa Superación y Progreso II, sostenía una estructura organizacional tradicional con bajo nivel de empoderamiento de su junta directiva, se recomendó la creación de un plan acción orientado a fortalecer la cadena de suministros. Lo anterior, considerando que con el diseño de un proceso integrado de suministros la misma puede apoyar para mejorar el funcionamiento de la empresa, fortalecer e impulsar sus ventajas competitivas en el mercado. Palabras clave: Competitividad, Estructura, Productos Orientales, Estrategia, Cajas Rurales y Operaciones.



POTSGRADUATE SCHOOL
LEVELS OF COMPETITIVENESS OF ORIENTAL CROPS PRODUCTION ENTERPRISE
FOR EXPORTATION IN COMAYAGUA

DEVELOPED BY
Luis Membreño Vásquez
Wilmer Alexander Romero Fonseca

ABSTRACT

The following study of mixed approach, qualitative predominance, pretended to know the current operative strategy of the Superación y Progreso II company, to identify the improvement opportunities and to elaborate a proposal of strengthening of strategy or plan of action, the company projected a change of regulation for 2018 demanded by its customers. To obtain the information, the company manager and proprietary partners were defined as the population. The sample was determined for convenience by applying the survey to the manager; as well as the partners of the company. Observation was used through field visits to the company and production plots. From the results obtained, it was identified the lack of strategic planning in operations and the empowerment of its partners in relation to the administrative and commercial plan of the company. It was concluded that Superación y Progreso II, supported a traditional organizational structure with a low level of empowerment of its board of directors, recommended the creation of an action plan aimed at strengthening the supply chain. The above, considering that with the design of an integrated supply process, it can support to improve the operation of the company, strengthen and boost its competitive advantages in the market. Keywords: Competitiveness, Structure, Oriental Products, Strategy, Rural Savings Banks and Operations.

DEDICATORIA

Durante toda mi carrera académica he contado con el apoyo y bendición de Dios por otro lado incondicionalmente con el apoyo de mi familia; por su apoyo he alcanzado un logro más en mi vida. Por ello dedico este trabajo a Dios y mi familia.

Dedico este trabajo a mis padres que gozan de mi triunfo, como también a mis hermanos que han sido nuestro motor de impulso para cada día ser mejores.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a Dios por la oportunidad de estudio y recursos brindados a lo largo de este camino, también agradecemos al Ingeniero Jorge Dacaret por ser una guía en el proceso de elaboración el presente informe, así como al Dr. Carlos Zelaya por orientarnos y dedicar tiempo para contribuir en el enriquecimiento nuestro trabajo.

Agradecemos a nuestros familiares, amistades y compañeros de trabajo cercanos por animarnos constantemente y aportar sus ideas para desarrollar nuestra investigación.

Agradecemos a la empresa Superación y Progreso II a su gerente general Ingeniero Lorenzo Donaire por brindarnos su tiempo e información para el desarrollo de la misma.

Agradecemos a UNITEC por los recursos que tiene disponibles para la investigación, a los maestros que nos han compartido sus conocimientos, experiencias y consejos a lo largo de la maestría. A todos los entes gubernamentales e internacionales que proporcionaron información valiosa para la recopilación de datos y elaboración de este informe.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	2
1.2 Antecedentes del problema	2
1.3 Definición del problema.....	3
1.3.1 Enunciado	3
1.3.2 Planteamiento	5
1.3.3 Pregunta de la investigación	5
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
1.5 Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Análisis de la situación actual	8
2.1.1 Análisis del macroentorno	9
2.1.1.2. Competitividad de los países a nivel internacional	9
Importancia de la Planificación de Operaciones como estrategia competitiva en las Empresas Agrícolas.....	12
Estrategia de la Cadena de Suministros en empresas Agrícolas.....	13
2.1.2 Análisis del microentorno.	14
2.1.3 Análisis interno	15
2.1.3.1 La empresa Caja rural de ahorro y crédito Superación y Progreso II:.....	15
2.1.3.2 Información general de la empresa:	15
Estructura organizativa Actual	17
2.2 Teorías	19
2.2.1 Teorías de sustento.....	19
Niveles de competitividad.....	19
Gestión de la cadena de suministros	19
2.2.1.1 Niveles de competitividad en las empresas	19
2.2.1.2 Cadena de suministros.....	21

2.2.2 Conceptualización.....	23
Caja rural de ahorro y crédito:.....	23
Planificación estratégica:	23
Estrategia organizacional.	23
Canal de distribución:	23
Cadena de suministros:	23
Planeación estratégica.....	24
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	26
3.1 Congruencia metodológica	26
3.1.1 Matriz metodologica	27
3.1.2 Variables de estudio	28
3.1.3 Operacionalización de variables.....	28
3.1.3 hipótesis	29
3.2 Enfoque y métodos	30
3.2.1 Enfoques.....	30
3.2.2 Enfoque Cuantitativo:	30
3.2.3 Enfoque Cualitativo:	30
3.2.4 Métodos aplicados	31
Deductivo.....	31
Inductivo	32
Inductivo - Deductivo.....	32
Hipotético.....	32
Analítico.....	32
Sintético.....	32
Histórico.....	32
Explicativo.....	32
3.3 Diseño	33
3.3.1 Poblacion.....	33
3.3.2 Muestra.....	33
3.3.3 Unidad de análisis	33
3.3.4 Unidad de respuesta	34
3.4 Técnicas e instrumentos aplicados.....	34
3.4.1 Observación Directa:.....	34

3.4.2 Encuesta:	34
3.5 Fuentes de información	35
3.5.1 Fuentes primarias	35
3.5.2 Fuentes secundarias	35
3.6 Limitantes de estudio	35
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS	36
4.1 Resultados	36
4.2 Resultados de la Encuesta	36
4.3 Diagrama de Ishiwaga.....	41
4.4 Diagrama en efecto positivo	41
Procedimientos Operativos	41
Requerimientos Ambientales (administrativo y entorno ambiental):	42
Recursos Humanos:	42
Empoderamiento de socios y empleados (mano de obra):	44
Análisis cuantitativo	44
4.5 PLAN DE ACCION PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE CADENA DE SUMINISTROS INTEGRADA (PRODUCCION, ADMINISTRACION Y COMERCIALIZACION).	44
4.5.1 Plan de acción.....	44
4.5.2 Introducción:	45
Porque se hace la propuesta de mejora.	45
4.5.3 Descripción de la propuesta.....	46
Descripción de la propuesta:	46
Eslabón productivo:.....	47
Análisis y Propuesta de Proveedores:	47
Perfil de Proveedores:	48
Eslabón administrativo:	53
Eslabon comercial.....	53
Mecanismos de Negociación y Programación de siembras:	53
Área de Abasto de Insumos Agrícolas:.....	54
Área de producción de plántulas:	55

Análisis técnico:	56
4.5.4 Análisis de Flujo, TIR y VAN	63
4.5.5 Presupuesto de la propuesta.....	65
Presupuesto Mensual y Anual recurso humano de centro de Acopio y Distribución.	655
Presupuesto Mensual y Anual de personal de Manejo de Invernadero (Producción Plántulas).....	¡Error! Marcador no definido.5
Presupuesto de Inversión para habilitar Invernadero de Producción de Plántulas.....	666
4.5.6 Cronograma (diagrama de Gantt)	666
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	677
5.1 Conclusiones	677
5.2 Recomendaciones	68
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	69
ANEXO 1 Encuesta.....	72
ANEXO 2 Carta de asesor tematico	74
ANEXO 3 Invernadero	75
ANEXO 4 Empaquetado	76
ANEXO 5 Diseño de planta de distribucion	77
ANEXO 6 diseño de bodega de almacenamiento.....	78
ANEXO 7 Diseño de centro de empaque.....	79
ANEXO 8 Validación y concordancia.....	80
ANEXO 9 Carta de autorización de la empresa Superación y Progreso II.....	81
ANEXO 10 Carta de visto bueno asesor temático.....	82
ANEXO 11 Asesor Gramática.....	83
ANEXO 12 Visto bueno asesor metodológico.....	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Ranking competitividad por países.....	10
Figura 2. Organigrama Caja Rural “Superación y Progreso II.....	17
Figura 3. Proceso de análisis cuantitativo.....	31
Figura. 4 Participación de socios en la producción por cultivos.....	36
Figura 5. Disposición de sus socios para cumplir programa de siembras.....	37
Figura 6. Disposición de los socios para comprar Insumos y Plántulas a la empresa.....	38
Figura 7. Canales de comercialización que actualmente utilizan los socios.....	38
Figura 8. Servicios que los socios de la empresa esperarían para motivarse a comercializar sus productos a través de la empresa.....	40
Figura 9. Disposición de los socios para sostener la estructura administrativa y técnica.....	40
Figura 10. Análisis de Causa y Efecto bajo la metodología de diagrama de Ishikawa.....	41
Figura 11. Proceso de Producción y Comercial Actual de socios de la empresa.....	55
Figura 12. Propuesta de Proceso de Producción y envío de productos a aliados comerciales.....	56
Figura 13. Proceso de recibo y envío de producto en centro de acopio y distribución.....	58
Figura 14. Organigrama de Recurso Humano.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operación de variables.....	27
Tabla 2. Definición de variables de investigación.....	28
Tabla 3. Operacionalización de variables.....	29
Tabla 4. Estado de resultados, flujo de netos, TIR, VAN.....	64
Tabla 5. Presupuesto Mensual y Anual recurso humano de centro de Acopio y Distribución ...	65
Tabla 6. Presupuesto de estructura administrativa.....	65
Tabla 7. Producción de Plántulas.....	66
Cronograma (diagrama de Gantt).....	66

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Es un planteamiento del problema a tratar, como ser la introducción, los antecedentes del problema, el enunciado y formulación del problema, las preguntas de investigación y los objetivos a comprobar dando una completa justificación acerca del problema en estudio. Se aborda la problemática o problema al cual se busca darle una solución describiendo los pasos para lograrlo.

1.1 Introducción

En la actualidad toda empresa u organización que se dedique a participar en los mercados a través de su oferta de productos o servicios ya sea a nivel internacional o local de acuerdo a su ubicación; demanda de identificar estrategias que le permitan desarrollarse en un mundo de competencia global, regional y local. Por lo anterior, las empresas de productoras y productores que producen cultivos orientales en el departamento de Comayagua, Honduras C.A no son la excepción y deben hacer un análisis de sus niveles de competitividad para poder satisfacer demandas de estos cultivos no tradicionales en mercados tales como: Estados Unidos, Canadá y Asia.

Por lo anterior, durante el desarrollo de este documento que resume la investigación y análisis de los procesos actuales de producción, administración y comercialización que desarrolla como parte de sus procesos de operaciones por parte de los socios en este caso de la Empresa Superación y Progreso II; se busca analizar su actual Proceso de proveeduría de productos orientales (Berenjena, Cundeamor, Bangaña, Chive, etc) por parte de los socios propietarios de la organización.

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Superación y Progreso II fue creada en el mes de febrero del año 2008. Cuenta con su respectiva personería jurídica registrada en fecha 23 de marzo del año del 2009 como una empresa social de primer grado registrado en el tomo IV en el libro de registros e inscripción de empresas del sector social de la economía.

Desde su creación la operación de la empresa ha estado orientada con el fin de mejorar los ingresos de las socias y socios de la empresa. Lo anterior, con el fin de mejorar su calidad de vida.

El propósito de la investigación es analizar el contexto interno de la organización con relación a su operación actual y su funcionalidad como empresa. Lo que se pretende es evaluar su proceso actual de producción, administración y comercialización y con base en ello proponer algunas estrategias que puedan ser un aporte al proceso de mejorar y fortalecer la operación comercial de la empresa y seguir cumpliendo con el fin para el cual la crearon sus socios.

1.2 Antecedentes del problema

En la actualidad una de las estrategias para que las empresas sean competitivas en los mercados; demanda de su constante innovación tecnológica, administrativa y comercial; esta innovación debe estar presente en todos los eslabones de la cadena de valor según los productos que produce la empresa. En el caso de la empresa Superación y Progreso II demanda de una mejora continua en toda la cadena de suministros que actualmente desarrolla.

Lo anterior, debido a que no logra consolidar el flujo de comercialización de los productos que producen sus socios; si no que lo están haciendo individualmente. Lo anterior, aun considerando que la empresa les facilita acceso y alianzas con IFI Instituciones Financieras de Intermediación y empresas comerciales que les suministra insumos. Hasta el momento las empresas exportadoras han desarrollado su operación de abastecimiento directamente con los socios a través de figuras de intermediarios o venta directa de los socios. Sin embargo, a partir del año 2018 por exigencias

legales de los importadores con relación a trazabilidad de los procesos de producción; la cadena de proveedores de estas exportadoras estará en alianzas con empresas legalmente constituidas.

Por ello la necesidad de consolidar la operación de producción, administración y comercialización se vuelve de vital importancia para la participación de sus socios en el mercado. Además, con la consolidación empresarial del negocio sus socios facilitan el ingreso de impuestos al estado a través de su operación legal. Con lo anterior, la empresa estaría retornando a través de impuestos el apoyo financiero que está recibiendo actualmente con proyectos de competitividad financiados con fondos del Banco Mundial (**BM**).

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado

Actualmente el Gobierno está apoyando con capital de trabajo a organizaciones rurales legalmente constituidas. Estas inversiones están siendo orientadas en infraestructura productiva y de procesos, insumos, equipo, etc a diversas organizaciones rural clasificadas por cadenas de valor.

Este beneficio está orientado a organizaciones legalmente constituidas. Sin embargo, según supervisiones a pesar del apoyo; en algunas organizaciones se presentan dificultades que sus socios consoliden el proceso de operaciones de la organización. Lo hacen de forma individual y eso no consolida la organización internamente y como consecuencia baja su nivel de participación en el mercado de exportación en el mediano plazo.

En la actualidad las empresas exportadoras que están localizadas en el Departamento de Comayagua, Honduras C.A sus principales proveedores de su materia prima de cultivos orientales frescos lo constituyen pequeños y medianos productos individuales. Sin embargo, por estrategia de sostenibilidad para responder a las exigencias de los mercados es necesario ordenar el proceso

de producción, administración y comercialización por parte de los proveedores antes mencionados. Lo anterior, demanda de diversas inversiones que por lo general los productores no tienen esa capacidad de forma individual, como lo tienen otros grandes productores de otras asociaciones en distintas zonas del país.

Por consiguiente, los productores individualmente no cuentan con la infraestructura productiva, postcosecha, acceso a créditos, etc. Lo anterior, promueve que su capacidad de producción y oferta de productos que cumplen con los requerimientos en volumen, calidad, inocuidad y precio se vea limitada. Lo anterior, limita la capacidad de las empresas Exportadoras de enviar sus productos frescos al extranjero. Por lo anterior, se vuelve necesario que estas empresas que venden sus productos a las exportadoras mejoren sus niveles de competitividad.

Por lo cual, se vuelve indispensable la consolidación de estas empresas con el fin de que sus socios cumplan con las demandas de las empresas Exportadoras. Estos mercados de exportación demandan de cierto cumplimiento legal y sanitario que hasta el momento no lo habían realizado con mucho rigor. Sin embargo, en el corto y mediano plazo lo estarán haciendo; y en este sentido la participación de los socios a nivel individual es muy difícil cumplir esos parámetros.

Es decir, dentro de del proceso de negociaciones de normas de calidad por parte de las empresas importadoras; están solicitando a sus proveedores (empresas exportadoras) que les compran a los socios de la empresa Superación y Progreso II ciertos requisitos de cumplimiento sanitario (restricción de ciertos tipos de plaguicidas, practicas básicas de inocuidad, etc). Por lo anterior, es necesario que sus socios velen por el orden de sus procesos de producción, administración y comercialización a través de la empresa.

1.3.2 Planteamiento

Bajo nivel organizativo y nivel de participación de los productores en el mercado de Exportación a través de la empresa.

¿Qué tan factible sería mejorar el nivel organizacional y nivel de participación de los productores a nivel de la empresa?

1.3.3 Pregunta de la investigación

La investigación a desarrollar tiene como propósito identificar las causas y factores que están limitando la participación o consolidación de los socios en el proceso de Exportación de productos orientales a través de la empresa. A continuación, se detallan las preguntas que se busca responder:

- 1.- ¿Qué factores o causas son las que están limitando la participación de los socios en el proceso de exportación de productos a través de la empresa?
- 2.- ¿Existen los requerimientos legales que facilitan a la empresa su participación en los mercados de Exportación?
- 3.- ¿Qué acciones son necesarias para mejorar el nivel de competitividad de la empresa?
- 3.- ¿La empresa actualmente cuenta con algún plan estratégico que considere mejorar la competitividad de la empresa?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Contribuir al cumplimiento organizacional y participativo de los productores en el mercado de exportación, mediante la preparación de un plan de acciones para mejorar el nivel de competitividad de la empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- 1.- Identificar los factores o causas que evitan el cumplimiento organizacional y participativo de los productores en el mercado de exportación a través de la empresa.
- 2.- Definir los requerimientos legales que permitirán a la empresa consolidar volúmenes para comercializar a las empresas exportadoras de acuerdo a los lineamientos técnicos y administrativos de las mismas.
- 3- Proponer un plan de acción consolidado.

1.5 Justificación

La dinámica de producción de cultivos no tradicionales en Honduras en el departamento de Comayagua específicamente tiene que ver con cultivos orientales (Berenjena, Cundeamor, Bangaña, Chive, etc) forman parte de los cultivos exportables que generan empleos, ingresos a familias del área rural y divisas al país. Por lo anterior, es necesario conocer sobre los niveles de competitividad que están o pueden tener los socios de las organizaciones en este caso Superación y Progreso II; que les pueda facilitar su participación en los mercados.

En este sentido se busca conocer, identificar, analizar y por último definir una estrategia que les aporte a mejorar su competitividad como empresa. Se busca aportar a los directivos y gerente de esta empresa un documento que les facilite un apoyo en su proceso de análisis y toma de decisiones.

El desarrollo de la presente investigación surge del bajo nivel operativo que sea venido observando en la empresa Superación y Progreso II con relación a sus programas de escalonamiento y su proceso de comercialización a las empresas exportadoras hasta el momento. Lo anterior, considerando que la empresa actualmente a través de su constitución legal les ha

facilitado recursos e innovación tecnológica a sus socios para atender sus procesos de producción primaria existe un bajo empoderamiento de estos con relación a consolidar la operación productiva y comercial a través de la empresa.

Durante el desarrollo de algunas reuniones con socios de la empresa Superación y Progreso II y análisis de algunos de sus datos personales; se observa que los socios en promedio tienen 48 años y los años de escolaridad en promedio es 7. La combinación de ambas situaciones puede promover como resultado poco empoderamiento con relación a su función como socio de la empresa y su participación en los mercados. Lo anterior, puede estar influenciando su capacidad para hacer y liderar cambios en su actitud con relación a lo que deben estar haciendo por su empresa.

Con la presente investigación se determinarán las causas que promueven una dinámica no tan competitiva para la empresa y por lo tanto su sostenibilidad en los mercados. Una vez identificadas las causas se determinarán los mecanismos de operación de la empresa que facilite mejores resultados en los procesos de producción primaria, administración y comercialización de los productos de sus socios y aportar en el proceso de consolidación de la empresa y poder lograr ordenar su administración y así poder tributar al estado lo que viene a mejorar los ingresos del país.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El esquema del marco teórico presenta de forma resumida y delimitada, el diseño que se utilizó para conocer la situación actual de las variables utilizadas como objeto de investigación de esta tesis. Por lo que se indagó sobre el macro y micro entorno, así como la situación interna de la Empresa Superación y Progreso II. Posterior a esto están las teorías de sustento que resaltan, aclaran y respaldan el tema de investigación, también se incluye una conceptualización de las variables. Según Bernal (2010) El marco teórico se entenderá aquí como la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación que va a realizarse. Es decir, es una presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio, en que se muestre el nivel del conocimiento en ese campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados, y demás aspectos pertinentes y relevantes sobre el tema de interés (p.125).

2.1 Análisis de la situación actual

Se indagó sobre competitividad a nivel internacional, Latinoamérica Centroamérica y Honduras, nuestra economía por las condiciones de estancamiento que posee actualmente, se presta para implementar estrategias empresariales que contribuyan al desarrollo económico-sostenible del país. Además, se indago sobre cajas rurales en otras comunidades del país, así como la situación interna de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Superación y Progreso II. Esta es una empresa hondureña en condiciones regulares del mercado local, por lo que a continuación se analizara su entorno a nivel macro y micro, así como su situación interna.

2.1.1 Análisis del macroentorno

2.1.1.2. Competitividad de los países a nivel internacional

Según el Foro económico Mundial (2017) Institución que ha medido la competitividad entre países desde 1979 competitividad la define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.

El índice de Competitividad Global mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad (Foro económico mundial 2017).

Un país competitivo debe considerar cómo promover el bienestar de su población, una economía competitiva, es una economía productiva. Y la productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos, es de esperar, un mayor bienestar (Foro económico mundial 2017).

Por lo anterior, es de considerar que la función del estado es fundamental con relación a su eficiencia en la promoción y apoyo al desarrollo de empresas competitivas en el país. Lo anterior, como una estrategia que promueva el bienestar económico, social y ambiental para sus habitantes. Es de considerar que un país compite en el comercio internacional cuando sus empresas están siendo participativas con la calidad de sus servicios y productos que están ofertando. Ese nivel de participación está directamente relacionado con la eficiencia en los procesos de operaciones de las empresas.

Existen diversos países que a nivel regional están produciendo y exportando cultivos orientales entre ellos se mencionan: Guatemala, Republica Dominicana, Honduras y México. En Honduras desde el año 1991 se promueve la producción y comercialización de cultivos orientales para exportación. Dentro del portafolio de productos que está exportando el país se tiene los siguientes productos: Berenjena, Bangaña, Chive, Pepino Peludo, etc. Esta oportunidad de

producción y comercialización he venido siendo facilitada por las condiciones de suelo, agua, experiencia, capital social, apoyo gubernamental, disponibilidad de mercados, etc que cuenta principalmente el departamento de Comayagua. Sin embargo, según información de personal técnico que asesora estas organizaciones a partir del año 2018 el proceso de compra de estos productos deben cumplir diversos parámetros que garanticen la inocuidad al consumidor final. Estos parámetros están siendo exigidos por los países importadores de estos productos.

En este sentido de no tomar acciones con relación a la consolidación empresarial por parte de los productores individuales y aprovechar la ventaja que les ofrecen sus organizaciones es posible que su participación en estos mercados disminuya y esta situación afecta directamente al nivel de competitividad del país en los mercados internacionales.

The top 10 most competitive global economies	
Global Competitiveness Report 2016-2017	Global rank*
Switzerland	1
Singapore	2
United States	3
Netherlands	4
Germany	5
Sweden	6
United Kingdom	7
Japan	8
Hong Kong SAR	9
Finland	10

Source: The Global Competitiveness Report 2016-2017
 *2016-2017 rank out of 138 economies.

Figura 1. Ranking competitividad por países

Fuente: foro económico mundial 2016 - 2017

La planificación estratégica es un tema antiguo desde la época Antes de Cristo (A.C), que fue derivado de los militares y adoptado por las empresas a nivel internacional tiempo después.

La economía hondureña por las condiciones actuales se necesita para implementar estrategias contribuyan al desarrollo económico-sostenible del país fortaleciendo las organizaciones del sector productivo del país constituye una estrategia de mediano y largo plazo que viene a mejorar los índices de productividad, empleo, divisas, seguridad alimentaria, etc. En este sentido, es de mucho interés evaluar la situación de organizaciones legalmente constituidas del área rural; con el fin de identificar oportunidades de mejora con relación a su nivel de competitividad en los mercados.

En esta parte se muestra la existencia de empresas en Latinoamérica que tengan el mismo giro que, la cual está orientada al cultivo y procesamiento de productos orientales, para la realización de diferentes productos y su exportación comercialización en el mercado norteamericano.

Por lo anterior, se hace indispensable buscar los mecanismos necesarios para incentivar la consolidación empresarial rural con el fin de fortalecer el nivel de competitividad del país. Según Montoya; Castellanos (2010). Por medio de la asociación se puede adquirir conocimiento, “know how”, I&D, materias primas. Los empresarios de las Pyme deberían utilizar sus capacidades de trabajo en red para recopilar información y construir alianzas (p.115).

Como se menciona anteriormente en Honduras existen diversas cadenas productivas que actualmente están siendo atendidas por organizaciones legalmente constituidas que demandan de fortalecimiento empresarial. Dentro de las cadenas productivas que están siendo atendidas por pequeños y medianos productores se cuenta con la cadena productiva de: hortalizas, granos

básicos, frutales, lácteos, etc. Sin embargo, demandan de procesos de formación de cómo deben mejorar sus procesos productivos, administrativos y comerciales. Con lo anterior, mejorar su capacidad de participación en los mercados y sumar a mejorar las condiciones de competitividad del país.

Importancia de la Planificación de Operaciones como estrategia competitiva en las Empresas Agrícolas.

Según Cerda, Chandía y Faundez (s/d). La gestión de operaciones, también llamada «administración de la producción», se ha desarrollado desde comienzos del siglo XX para ayudar a los productores a mejorar sus procesos y actividades productivas. Debido a la complejidad del sistema productivo como un todo, para poder aplicar estos métodos de mejoramiento es necesario ir subdividiendo la empresa en sus distintos componentes, de manera de entender y modificar sus distintas partes. En general, en las empresas agrícolas se pueden distinguir dos partes: Primero, un subsistema llamado «tecnológico», que incluye todos los elementos tangibles necesarios para la producción (maquinaria, equipos, tierra, cultivos, animales, etc.). En segundo lugar, se encuentra un subsistema que se puede llamar «social», que involucra a los trabajadores y a la administración de la empresa. La gestión de operaciones busca compatibilizar y optimizar el funcionamiento de ambos subsistemas en forma simultánea (Tópico III, p. 152).

La capacidad corporativa para diseñar una estrategia de operaciones e implementarla eficientemente será la base de una eficiente inversión de los recursos con los cuales disponen las organizaciones para lograr procesarlos o transformarlos en productos; que generen mejores ingresos para la empresa y sus accionistas. Es por ello, que dentro del proceso de investigación de causas o factores que están limitando la participación de la empresa Superación y Progreso II en los mercados; se espera identificar las mismas y mejorar su estrategia de operación actual.

Estrategia de la Cadena de Suministros en empresas Agrícolas

Según Camacho; Espinoza y Monroy (2012). La cadena de suministros es una práctica de trabajo que muchas empresas han olvidado aun considerando que su aplicación permite a las organizaciones mejorar los procesos internos para así mantener su competitividad, satisfacer totalmente el mercado y gerenciar adecuadamente procesos propios y externos que afectan la organización. Con todo lo anterior, es posible lograr que las compañías no fracasen y se mantengan exitosamente (p.2).

Como parte del proceso de diseño de la estrategia de operaciones de la empresa; es decir su plan para invertir de la mejor manera sus recursos y lograr con ello su mejor retorno.

Para lo anterior, es necesario que sus juntas directivas a través de su gerencia o administradores planifiquen de la mejor manera la administración de sus recursos en cada eslabón del proceso de producción, administración y comercialización. Lo anterior, tiene que ver con el mejor aprovechamiento de sus recursos productivos (suelo, agua, insumos agrícolas, humano, etc); infraestructura productiva y de procesos, por ejemplo: invernaderos, sistemas de riego, centros de acopio y procesos de comercialización.

Según Camacho; Espinoza y Monroy (2012). Por consiguiente es en este punto donde se verifica la gran importancia que tiene para la organización fijar una cadena de suministros consistente, pues así se garantiza el adecuado cumplimiento de los procesos internos para dar como resultado un producto terminado en óptimas condiciones junto con su debida distribución (p.4).

2.1.2 Análisis del microentorno.

Según Foro económico Mundial (2017) Honduras el índice de Competitividad Global obtuvo 3,92 puntos, este ha empeorado su puntuación respecto al informe de 2016 en el que obtuvo 3,95 puntos.

Ese valor sitúa Honduras en el puesto número 96, es decir que tiene un nivel de competitividad mundial bastante deficiente si lo comparamos con el resto de los 140 países del ranking. Ha empeorado su situación, ya que en 2016 estaba en el puesto 88.

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Superación y Progreso II. Es una empresa hondureña en condiciones regulares del mercado local. En el caso de la empresa Superación y Progreso II demanda de una mejora continua en toda la cadena de suministros que actualmente desarrolla, así como en el empoderamiento de sus socios para mejorar la competitividad.

Lo anterior, debido a que se ha identificado debilidades dentro del proceso de suministro y abastecimiento dentro del proceso de comercialización. Así mismo, se pretende identificar estrategias o acciones para mejorar el proceso de suministros y generar una ventaja competitiva para la empresa.

La Cadena de suministros es una secuencia de eslabones (procesos), la cual tiene como objetivo principal el satisfacer competitivamente al cliente final; así mismo, cada eslabón produce y elabora una parte del producto y, a su vez, cada producto que es elaborado agrega valor al proceso (Camacho; Espinoza y Monroy, 2012, p.3).

Una de las estrategias que las empresas están implementando es fortalecer cada día sus procesos de operaciones con relación a lograr generar productos o servicios que satisfagan la necesidad identificada en su segmento de potencial mercado; con niveles de productividad que les

permita bajar sus costos y ser más participativos en el mercado. Por lo anterior, con el fin de que la empresa Superación y Progreso II mejore sus procesos de operaciones se busca fortalecer un plan de acción de operativo que facilite a la empresa su nivel de competitividad a través de sus productos frescos comercializados con las empresas exportadoras.

“La gestión de operaciones consiste en un conjunto muy amplio de conceptos y herramientas que permiten modelar y optimizar los procesos y los sistemas productivos” (Cerdeira; Faundez Tópico III, p. 152).

Dentro del proceso de evaluación de la estrategia de operación de diversas empresas agropecuarias una de sus debilidades lo constituye la ausencia de estrategia operativa. El no contar con estrategia operativa no consolidada los niveles de respuesta de las organizaciones disminuye con relación a satisfacer las necesidades de sus clientes de una forma sostenible. Por lo anterior, con el fin de fortalecer el proceso operativo de la empresa Superación y Progreso II se desarrolló un análisis de sus procesos operativos en su componente productivo, administrativo y comercial.

2.1.3 Análisis interno

2.1.3.1 La empresa Caja rural de ahorro y crédito Superación y Progreso II:

Es una organización privada que nace con el fin de mejorar los ingresos de sus socios a través de sus procesos de ahorro y crédito. Lo anterior, con el fin de facilitar el acceso a créditos financiero a sus socias y socios y con lo anterior, fortalecer sus procesos productivos y de comercialización.

2.1.3.2 Información general de la empresa:

Nombre de la empresa: Caja rural de ahorro y crédito Superación y Progreso II

Ubicación: La Caja Rural Superación y Progreso II tiene su sede en la comunidad de Cacahuapa, municipio de Comayagua, Departamento de Comayagua; la cobertura productiva se extiende hasta las comunidades de La Concepción del municipio de San Jerónimo y Guasistagua en el municipio de El Rosario. La empresa tiene un área potencial de 81.87 mz, de las cuales se cultivan 23 mz y con la implementación de proyectos se han ampliado hasta 37.1 mz. La mayoría de las áreas productivas están ubicadas a orilla de carretera pavimentada que conduce de Comayagua a La Libertad.

La Caja Rural De Ahorro y Crédito “Superación y Progreso II” surge a inicios del año 2006, como una iniciativa para constituir una empresa de ahorro y préstamo y logrando constituirse legalmente en febrero de 2009 con una membrecía de 14 socios. Actualmente, cuenta con 40 socios, los que estarán integrados en su totalidad dentro del plan de acciones que pretende preparar para avanzar en el proceso de consolidación de la empresa.

Desde su inicio hasta la fecha, la Caja Rural una vez constituida legalmente ha desarrollado actividades de préstamos a sus socios para actividades de producción de granos básicos y vegetales orientales.

En aspectos de producción y comercialización, se han ejecutado proyectos a nivel de socios y de forma individualizada realizando las acciones de producción de vegetales orientales y comercializando de igual forma bajo un plan de siembra con exportadoras ubicadas en Comayagua, como ser Eveco, Agroindustrias San Rafael, etc.

En la actualidad está siendo beneficiada de un apoyo financiero de proyectos de inversiones estratégicas que promueve el estado; dicho presupuesto incluye inversiones fijas, capital de trabajo, insumos, materiales, asesoría empresarial, etc. La empresa sirve de apoyo institucional a

sus asociados y a través de la constitución legal de la misma sus asociados han logrado acceso los recursos antes mencionados, insumos agrícolas con empresas privadas, apalancamiento en Bancos privados, gestión comercial. Sin embargo, se debe avanzar aún más en su proceso de consolidación empresarial. A continuación, se detalla su estructura organizacional actual:

Estructura organizativa Actual

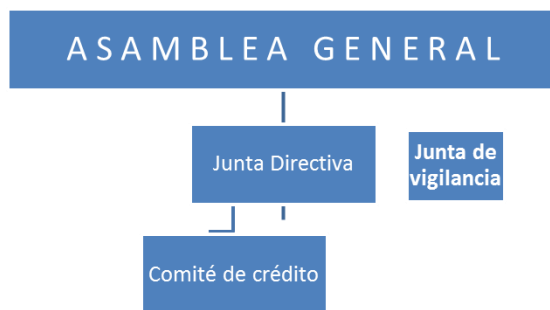


Figura 2. Organigrama de Caja Rural De Ahorro y Crédito “Superación y Progreso II

Fuente: Recursos Humanos Caja Rural De Ahorro y Crédito “Superación y Progreso II (2017)

La Estructura Organizativa: Actualmente la empresa se maneja con una estructura organizativa que contempla en primer lugar la asamblea de socios, como la máxima autoridad, después la junta directiva integrada por un presidente ostentado por Olvin Orlando Machado; un vicepresidente Carlos David Donaire; un secretario Wendy Dalila Moreno y cuatro vocales por su orden: Luciano Bonilla Maldonado, Luis Alonso Alvarado, Marco Antonio Jiménez y Evelio Machado Gutiérrez. Junta Fiscalizadora: Presidente Marcio Marin Morales Mejía, Secretario Mario Juanes Navarro y José Roberto Flores.

El representante legal y quien lleva el liderazgo en la dirección de la empresa es el presidente y los aspectos administrativos son responsabilidad del tesorero en apoyo con la gerencia.

En la actualidad la organización según seguimiento ofrecido al proceso de operaciones de la empresa cuenta con un bajo nivel de participación en el mercado con relación a su proceso de comercialización de productos directamente a través de la empresa. Hasta el momento los socios de la organización han venido gestionando recursos económicos (capital de trabajo), asesoría técnica, insumos agrícolas, infraestructura de procesos, productiva, etc bajo la estructura legal de la misma. Sin embargo, todavía no avanzan en su proceso de consolidación empresarial al ritmo esperado. En otras palabras, el tiempo se acorta con relación a los proceso de toma de decisiones para definir una estrategia que les permita definir un proceso operación competitivo.

“Producto de estudios realizados por diversas organizaciones identificaron que la cadena de cultivos orientales presenta diversas debilidades que han venido amenazando su sostenibilidad en los mercados. A continuación, se mencionan algunas de ellas” (SAG, 2011, p.4)

Uso inadecuado de productos químicos, falta de implementación de buenas prácticas Agrícolas, Falta de organización/asociatividad entre productores y falta de planificación en los programas de producción.

Aun considerando las debilidades hasta el momento las empresas exportadoras a las que los socios de Superación y Progreso II les venden sus productos; estas empresas les han facilitado la relación comercial ya sea directamente con los socios o a través de intermediarios. Esta práctica comercial de cierta forma ha facilitado el proceso; pero de igual manera ha venido debilitando la consolidación empresarial con relación a los procesos de producción-administración y comercialización de los productos se lleven a cabo por parte de la empresa.

Sin embargo, como parte del proceso del mejoramiento de normas de calidad que las empresas importadoras (EEUU) están demandando de mejorar los procesos de producción; que

garanticen el cumplimiento de ciertos procedimientos con relación a la producción de productos inocuos. En este sentido, a partir del 2018 los socios deben mejorar sus mecanismos de producción y comercialización a través de la empresa.

Por consiguiente, es oportuno hacer la evaluación interna actual con relación a los ajustes que deben hacerse con respecto al proceso de producción primaria, administración y comercialización de los productos; con el fin de que los socios atiendan sus mercados a través de su empresa; cumpliendo las normas de calidad e inocuidad establecidas por sus aliados comerciales.

2.2 Teorías

2.2.1 Teorías de sustento

Niveles de competitividad

Gestión de la cadena de suministros

2.2.1 Niveles de competitividad en las empresas

Es necesario que los administradores dentro de sus análisis de desarrollo de estrategias en los negocios; desarrollen análisis en diversas perspectivas: clientes, competidores, proveedores, nuevos productos y grado de rivalidad de los competidores. Lo anterior para definir mecanismos estratégicos en cinco perspectivas que permita que la empresa logre ser competitiva de una forma sostenible en el mercado (Porter, ME, 2003, p.31).

“Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia” (Peteraf; *et al*, 2008, p. 38)

Los buenos resultados o rendimientos en una agroempresa dependen, no sólo de las técnicas que el productor utilice, sino también de la organización en la realización de las operaciones, en las que priman la calidad, los costos y el tiempo. Estos aspectos requieren una eficiente programación y control de las actividades de producción y, a la vez, capacitación para una óptima producción (Melo; et al 2006, p. 370).

Por lo anterior, es importante considerar que las empresas deben diseñar estrategias de eficiencia en sus diversos procesos a nivel de producción, administración, procesamiento, comercialización, etc. Es otras palabras demandan de lograr agregar valor en todo su proceso de cadena de valor interno. Con el fin de permitir o facilitar lo antes mencionado, es necesario que las empresas cuenten con una eficiente administración que diseñe las estrategias necesarias con el fin de lograr que la empresa alcance mejores niveles de participación en los mercados.

Dentro de nuestro análisis con relación al apoyo que estaremos ofreciendo a la empresa Superación y Progreso II; se aplicaran encuestas a sus asociados y gerencia. Por otro lado entrevistas, con el fin de conocer sus opiniones con relación a las oportunidades de mejora que ellos consideran que la empresa puede desarrollar en cada una de los eslabones de la cadena de valor interna dentro de la operación de la empresa. En este sentido, toda esta información servirá de análisis para tener los puntos de partida para ir identificando la estrategia que fortalecerá la empresa considerando sus ventajas competitivas.

La competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas, es decir, de su organización y capacidad para producir de una manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarles a sus competidores en distintos ámbitos. Sin embargo, hay una infinidad de factores externos que determinan su capacidad de competir. Una empresa puede ser la más productiva y

tecnológicamente exitosa en su ámbito interno, pero si las condiciones externas le imponen diversos costos, su competitividad acaba siendo limitada (Rubio; Baz, 2004, p. 5).

La competitividad tiene dos dimensiones, la del ámbito interno de las empresas y la del entorno en el que se encuentran. En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital), la calidad de sus productos y el precio de los mismos. El gobierno contribuye de manera indirecta a la competitividad intrínseca de las empresas, donde su impacto es esencialmente marginal por reducirse a factores como la calidad de la educación y su incidencia sobre el personal de la empresa (Rubio; Baz, 2004, p. 5).

La competitividad, por tanto, no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. La competitividad es, más bien, el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad (Martínez *et al*, 2011, p. 17).

Es importante resaltar que, la competitividad empresarial está definida como la capacidad que tiene una empresa para desarrollar y mantener unas ventajas que le permitan sostener una posición destacada en el mercado. Se entiende por ventaja aquellos recursos, o atributos que la empresa dispone, de la que carecen sus competidores y hace posible la obtención de un rendimiento superior a comparación con el de otros negocios (Bustamante, 2014, p. 9)

2.2.1.2 Cadena de suministros

Concepto de Gestión de la Cadena de Suministros (Supply Chain Management: SCM). La administración de la cadena de suministro consiste en formular una estrategia para organizar,

controlar y motivar a los recursos que intervienen en el flujo de servicios y materiales dentro de la cadena de suministro. Con una estrategia de cadena de suministro, que es un aspecto esencial de la administración de la cadena de suministro, se trata de diseñar la cadena de suministro de una empresa para que satisfaga las prioridades competitivas de la estrategia de operaciones de la empresa (Krajewski; Ritzman; Malhotra, 2008, p. 372).

La planificación de compras y la administración de la cadena de suministros se refieren a la proyección de bienes y servicios, ya sea para uso interno o para distribución a usuarios finales externos, tales como beneficiarios de un programa de distribución de alimentos (CRS, 2012, p.11).

La cadena de suministro o “supply chain” (SC) (figura 1) abarca todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes e información asociada desde la fase de materias primas hasta el usuario final. Es esencialmente un conjunto de proveedores y clientes conectados; donde cada cliente es a su vez proveedor de la siguiente organización “aguas abajo” hasta que el producto terminado alcanza al usuario final (Arto, 2011, p. 2).

Por Cadena de Suministros (en inglés, Supply Chain,) se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes (Pulido, 2014, p. 23).

En la actualidad, la administración de la cadena de abastecimiento cobra mayor importancia; pues ante un mundo cada vez más globalizado, la competencia es cada día más fuerte y la eficaz gestión de la cadena de abastecimiento se ha convertido en una forma potencial de mejorar el desempeño organizacional de toda empresa y así lograr ser competitivos (Jauregui, 2011, p. 3).

Una cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores (Hoyos, 2008, p. 14).

Integración vertical La integración vertical puede ser en dos direcciones. La integración hacia atrás representa un movimiento de la empresa corriente arriba, hacia las fuentes de materias primas, partes y servicios, por medio de adquisiciones. La integración hacia delante significa que la empresa adquiere más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas detallistas (Krajewski, *et al*, 2008, p. 401).

Por lo anterior, dentro del proceso de análisis que se realizó con relación a la información que se logró con socios de la empresa investiga; se logró determinar que un plan de acción estratégico debería ser definir un proceso de cadena de suministros ajustada a la situación de la empresa. Se consideró que integrando estrategias de proveeduría de sus productos frescos con su respectivo valor agregado (limpieza, clasificación, etc).

Por otro lado, definiendo alternativas de suministro de insumos a sus proveedores socios, mejorando su proceso administrativo y definiendo líneas comerciales la empresa contaría con una estrategia operativa que le facilitaría mejorar su consolidación empresarial y lograr mejor participación en los mercados.

2.2.2 Conceptualización

Caja rural de ahorro y crédito: Su función actual y potencial en ese aspecto sólo se entiende a partir del hecho de que en la práctica las cajas rurales son un instrumento de capitalización social con excedentes orientados a favor de sus socios, tanto para el mejoramiento de los rendimientos

de la producción agrícola y el manejo de los recursos naturales, como para atender situaciones de contingencia; de salud, educación y seguridad alimentaria (Calderón, 2012, p. 13)

Planificación estratégica: “Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en asuntos militares y en actividades de negocio ” (J. Friedman, 2007).

Estrategia organizacional. "El termino estrategia viene del griego strategos, que se refería al arte militar. A lo largo de dos milenios, el concepto ha tenido diferentes aceptaciones generalmente relacionadas con las aplicaciones en la milicia" (Chiavenato Idalberto, 2009).

Canal de distribución: “Es el medio a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. La separación entre compradores y vendedores hacen necesaria la distribución de bienes y servicios” (T William, 2007).

Cadena de suministros: Según Lee J. Krajewski y L. P. (2000) Procesos involucrados de manera directa o indirecta en la acción de satisfacer las necesidades del cliente. Esta incluye a los proveedores, los almacenes, la línea de producción, almacenes de Productos Terminados, canales de distribución, mayoristas, minoristas y el cliente final (p. 371). La Caja Rural De Ahorro y Crédito “Superación y Progreso II” surge a inicios del año 2008, como una iniciativa para constituir una empresa de ahorro y préstamo y logrando constituirse.

Planeación estratégica: Las empresas que operan en diferentes mercados e industrias, constantemente se están enfrentando a consumidores/clientes con más demandas por sus patrones de consumo altamente cambiantes, ya que buscan productos más innovadores que agreguen valor a su compra; Es por ello que las compañías sin importar su tamaño están apostando por una planificación estratégica que les ayude a ser más competitivas, agregando o maximizando el valor global de la empresa, para brindar productos o servicios al consumidor final resolviendo con el mismo sus necesidades de consumo.

Según Thompson *et al*, (2012) Las empresas previas a establecer una estrategia factible para el cumplimiento de sus objetivos deben de plantearse tres preguntas esenciales:

¿Cuál es nuestra situación Actual?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Cómo vamos a llegar?

Respondiendo a la primera pregunta, primero se debe de analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa, impulsando a los administradores o dueños a evaluar la industria, el desempeño financiero, el curso del mercado, las capacidades de la empresa y realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), tanto interno como externo a la organización.

Hacia donde se quiere ir, es la expresión de la visión y como se va a llegar responde a la ejecución de una estrategia que ayude a llegar hacia el futuro que la empresa se ha perfilado. La planificación estratégica es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

“Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia” (Peteraf *et al*, 2008, p. 37).

Por lo anterior, producto del análisis de investigación se busca actualizar algunas líneas del plan de negocios que actualmente está implementando la empresa; especialmente con relación a su proceso de operaciones. De esta forma se dará continuidad al proceso de desarrollo de su modelo de negocios y alcanzar que la empresa logre mejores niveles de participación en los mercados de Exportación de cultivos no tradicionales en este caso cultivos orientales (Berenjena, Chive, Cundeamor, Pepino, Bangaña, etc).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En esta sección se da a conocer la metodología utilizada en la investigación que se realizó en la empresa Superación y Progreso II desde el desarrollo de la definición y operacionalización de las variables para implementarlo en el estudio.

3.1 Congruencia metodológica

Se ha definido que el estudio es cuantitativo enfocado en la medición de las variables de estudio y la relación que existirán entre cada una de ellas y cualitativo ya que se analiza la estrategia operativa – organizacional de empresa, explorándola desde la perspectiva del gerente, involucrados, socios propietarios de la empresa.

Las preguntas se han enmarcado de manera que se obtienen datos concretos y percepciones de los entrevistados. Se han incluido preguntas que tienen relación con las oportunidades de mejora que presenta la estrategia de operación, orientada al área comercial y su cadena de suministro actual ya que es parte de los resultados que se esperan encontrar.

De los resultados de entrevista se podrá evidenciar la necesidad de crear un plan de acción para la empresa.

3.1.1 Matriz metodológica

Tabla 1. Matriz metodológica

Titulo	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivos		Variable	
			General	Específicos	Dependiente	Independiente
Nivel de competitividad de empresas productoras de cultivos orientales para exportación en Comayagua.	Bajo nivel organizativo y nivel de participación de los productores en el mercado de Exportación a través de la empresa. ¿Qué tan factible sería mejorar el nivel organizacional y nivel de participación de los productores a nivel de la empresa?	1.- ¿Qué factores o causas son las que están limitando la participación de los socios en el proceso de exportación de productos a través de la empresa? 2.- ¿Existe los mecanismos legales que facilitan a la empresa su participación en los mercados de Exportación? 3.- ¿La empresa actualmente cuenta con algún plan estratégico que considere mejorar la competitividad de la empresa?	Contribuir al cumplimiento organizacional y participativo de los productores en el mercado de exportación, mediante la preparación de un plan de acciones para mejorar el nivel de competitividad de la empresa.	1.- Identificar los factores o causas que evitan el cumplimiento organizacional y participativo de los productores en el mercado de exportación a través de la empresa. 2.- Definir los requerimientos legales que permitirán a la empresa consolidar volúmenes para comercializar a las empresas exportadoras de acuerdo a los lineamientos técnicos y administrativos de las mismas. 3- Proponer un plan de acción consolidado.	Falta de consolidación empresarial que facilite la competitividad de la empresa a través de la contribución de sus socias y socios en aspectos productivos, administrativos y comerciales.	1. Mejora del plan de producción primaria de la empresa. 2. Cumplimiento de condiciones legales tributarias por parte de la empresa. 3. Actualización de plan de negocios. 4. Mejora e incentivos a los socios, márgenes de ganancia, dividendos, acciones etc. 5. Acompañamiento de la empresa con sus socios mediante negociaciones ganar – ganar 6. Consolidación de estructura administrativa y técnica.

3.1.2 Variables de estudio

Tabla 2. Definición de variables de investigación

VARIABLE	NATURALEZA	ESCALA DE MEDICION	FUNCION
Cadena de Suministros	Cuantitativa	Nominal	Independiente
Bajo nivel Organizativo	Cualitativo	Nominal	Independiente

La variable bajo nivel organizativo tiene naturaleza cualitativa ya que se analizaron los atributos cualitativos. La escala de medición es nominal ya que se tomó en cuenta las percepciones de los socios. La función es independiente porque ya que esta variable y sus respuestas no dependen de otras para definirse.

La variable Cadena de suministros tiene naturaleza cuantitativa ya que se indago sobre la forma de operar de dicha área en la empresa y los proveedores. La escala de medición es nominal ya que las respuestas son categorías definidas que describen a los atributos. La función es dependiente ya que esta variable y sus respuestas están relacionadas con la primera variable que es bajo nivel organizativo.

3.1.3 Operacionalización de variables

Según Ávila (2006) una definición operacional puede señalar el instrumento por medio del cual se hará la medición de las variables. La definición operativa significa ¿Cómo le voy a hacer en calidad de investigador para operacionalizar mi pregunta de investigación? (p. 32). Algunos ejemplos de estas Matriz de operación de las variables. (p.61)

Tabla 3. Operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades Categorias	Escala
	Coceptual	Operacional					
Cadena de Suministros	Se refiere a la integración de cada uno de los eslabones internos y externos que permiten la operación de la empresa.	Facilitara que los procesos de producción, administración y comercialización funcionen de una forma eficiente. Facilitando la competitividad de la empresa.	Positiva	Procesos de producción, administración y comercialización funcionando de forma integrada.	¿ La empresa le esta facilitando: insumos, plantulas, servicios de venta, asesoría técnica empresarial, etc.	Muy Bueno __Bueno__Regular	1, 2, 3
Bajo Nivel Organizativo	Deficiencias que puede tener una empresa u organización para desarrollar sus procesos productivos, administrativos y comerciales.	Mejorara los niveles de participación de la empresa con relacion a su participación en los mercados.	Positiva	Procesos de facturación de venta a nombre de la empresa.	¿ Se estan desarrollando ventas a nombre de la empresa?	si__no__	1, 2

3.1.4 hipótesis

A mayor organización y participación de los productores, mejores niveles de competitividad de la empresa en el mercado de exportación.

3.2 Enfoque y métodos

3.2.1 Enfoques: debido al alcance de la presente investigación, los datos que se recolectaron y la manera en que se obtuvieron fue mediante la encuesta de preguntas abiertas al gerente de la empresa, personal administrativo y los colaboradores de la empresa, así como la entrevista de los socios.

En base a las características y naturaleza de la investigación se resolvió aplicar un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo debido a que la metodología utilizada contiene características y procesos de estos enfoques. Sin embargo, se considera que se orientara más a un enfoque cualitativo.

3.2.2 Enfoque Cuantitativo: enfocado en la medición de las variables de estudio y la relación que existirán entre cada una de ellas, de esta manera poder tener una secuencia que permita un panorama para la solución de los problemas de participación de los socios empoderamiento, revisando sobre la cadena de suministros y luego haciendo un análisis de beneficios económicos con relación a la propuesta de cadena de suministros propuesta.

3.2.3 Enfoque Cualitativo: se considera que este enfoque está presente debido a que se considera que es necesario identificar causas y factores que han venido limitando la operación de la empresa; y se considera que variable como: toma de decisiones, liderazgo, resistencia al cambio, educación, etc. son algunas de las variables que han limitado que el proceso de consolidación avance de mejora forma.



Figura 3. Proceso cuantitativo de la investigación

3.2.4 Métodos aplicados

Método deductivo este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Método inductivo este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Inductivo-deductivo este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

Hipotético consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

Analítico este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Sintético integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.

Analítico-sintético estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual, análisis, y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral.

Histórico-comparativo procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, de su origen común. (Bernal, 2010, p.59).

Explicativo este método nos permitió determinar las causas y los efectos de cada una de las variables de independientes sobre la dependiente. Cegarra Sánchez (2012) afirma: “Este método procura encontrar la relación causa-efecto entre dos o más fenómenos” (p.92).

3.3 Diseño: plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. (Sampieri, Roberto, et al. 2010).

3.3.1 Población en total considerada fueron 40 personas los gerentes y jefes de Superación y Progreso II, los socios de la empresa, como ser el gerente general, sub-gerente, gerente de ventas, gerente de la finca, gerente de recursos humanos, gerente de producción y socios.

3.3.2 Muestra se obtuvo por fórmula para poblaciones finitas, considerando para las entrevistas a los gerentes involucrados y/o impactados por la operación en la empresa Superación y Progreso II, siendo los siguientes:

N = Gerente general y socios de la empresa 40

n = Muestra entrevistada 36

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (5%).

3.3.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis de nuestro estudio son personas específicamente las personas socios de la empresa así como personal de gerencia, administración, comercialización de los 40 personas asociadas. Lo antes mencionado está directamente relacionado con la producción y distribución

del producto, empoderamiento de los socios y los colaboradores de la empresa Superación y Progreso II.

3.3.4 Unidad de respuesta

Para la presente investigación, la unidad de respuesta fue considerada como en porcentajes, Lempiras como moneda local, metros los datos de la área técnica.

3.4 Instrumentos y técnicas aplicadas

Una vez establecido el enfoque, el diseño y la muestra de la investigación, fue indispensable determinar el tipo de instrumento que se utilizaría para extraer la información requerida y alcanzar los objetivos del estudio.

Con respecto a los instrumentos y técnicas aplicadas en la investigación se utilizarán las siguientes herramientas:

3.4.1 Observación Directa:

Se enfocan en el conocimiento de los procesos productivos y de Canales de distribución y la comercialización de socios hacia la empresa y luego de la empresa a las empresas Exportadoras, de esta manera poder brindar información sobre las oportunidades de mejora que se presenten.

3.4.2 Encuesta:

Con el objetivo de medir las opiniones de la muestra de la población de estudio sobre el tema estudiado, obteniendo información de primera mano, brindando estructura científica sobre el fenómeno que estudiamos y los posibles análisis de tendencias.

Alvira (2011) afirma: La encuesta es un instrumento de captura de la información estructurado lo que puede influir en la información recogida y no puede/debe utilizarse más que en determinadas situaciones en que la información que se quiere capturar está estructurada en la

población objeto de estudio. La encuesta es útil ante todo para describir algo o para contrastar hipótesis o modelos. (p. 14)

3.5 Fuentes de información

En esta parte del estudio se establecen las fuentes que han sido utilizadas en el proceso de búsqueda de información, con el objetivo de tener datos que sustenten la investigación realizada. Las fuentes recolectadas han permitido obtener datos, conocimientos, teorías, así como explicaciones a ciertas actitudes del tema que se está investigando. Además, que ha servido como guía para delimitar las variables objeto de estudio. Las fuentes que se han rescatado, para la investigación fueron:

3.5.1 Fuentes primarias

Dentro de las fuentes primarias que han sido tomadas en consideración en el estudio, son:

Las personas que han respondido con congruencia la entrevista realizada.

3.5.2 Fuentes secundarias dentro de las fuentes secundarias que han sido tomadas en consideración en el estudio se mencionan: Libros, ensayos, libros, artículos en sitios web, artículos de revistas, informes o reportes de investigación.

3.6 Limitantes de estudio

Principales limitaciones que se encontraron en la investigación:

No se tuvo acceso a la información de las cajas rurales o empresa en cifras, únicamente se alcanzaron ciertos datos en función de porcentajes.

La metodología utilizada fue el canal adecuado para obtener resultados confiables de la presente investigación, los instrumentos se aplicaron en tiempo y forma, por lo que en el siguiente capítulo se demuestran los resultados y su respectivo análisis.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas que se aplicaron por conveniencia a los gerentes y jefes relacionados y/o impactados por la gestión administrativa y los socios de la empresa superación y progreso II. Así como los resultados de la observación que se realizó mediante visitas de campo.

4.1 Resultados de la encuesta

Con el fin de conocer sobre las causas o factores que están limitando el bajo nivel de participación de los socios con relación al proceso de abasto de productos frescos a la empresa y lograr su comercialización; se determinó en primer lugar aplicar encuestas a sus socios y personal de gerencia (gerente). Con lo anterior, se pretende identificar puntos a mejorar en todo El Proceso de la Cadena de Suministros de la empresa; principalmente lo que tiene que ver con sus proveedores de productos (productos frescos para la venta por parte de la empresa). A continuación, se detallan los resultados de la encuesta.

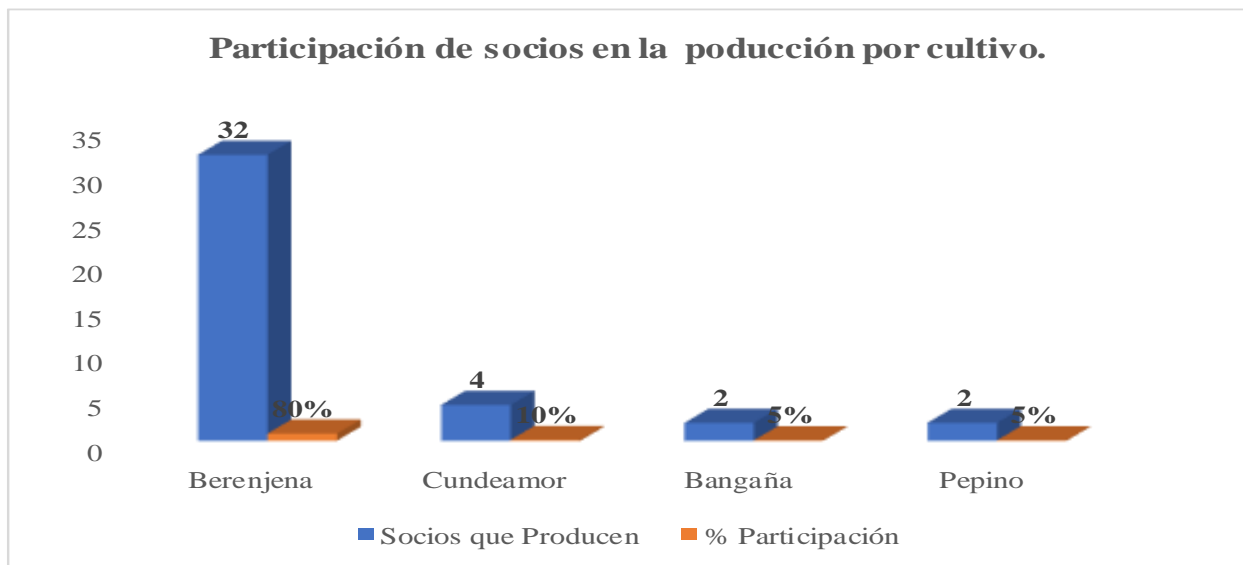


Figura 4. Participación de socios en la producción por cultivos.

Como se puede observar en la figura 1. El 80% de los socios se dedican a la producción de Berenjena. Un 10% se dedican a la producción de Cundeamor y un 10% de sus socios se dedican a la producción de Bangaña y Pepino. Lo anterior, indica que la empresa debe identificar los espacios de apoyo para incentivar a sus socios con relación a la producción de Berenjena y evaluar oportunidades para motivarlos a comercializar sus productos a través de la empresa. Por otro lado, se puede identificar oportunidades de especialización de sus socios en la producción de Berenjena; al momento de negociar sus programas de escalonamiento con las exportadoras.

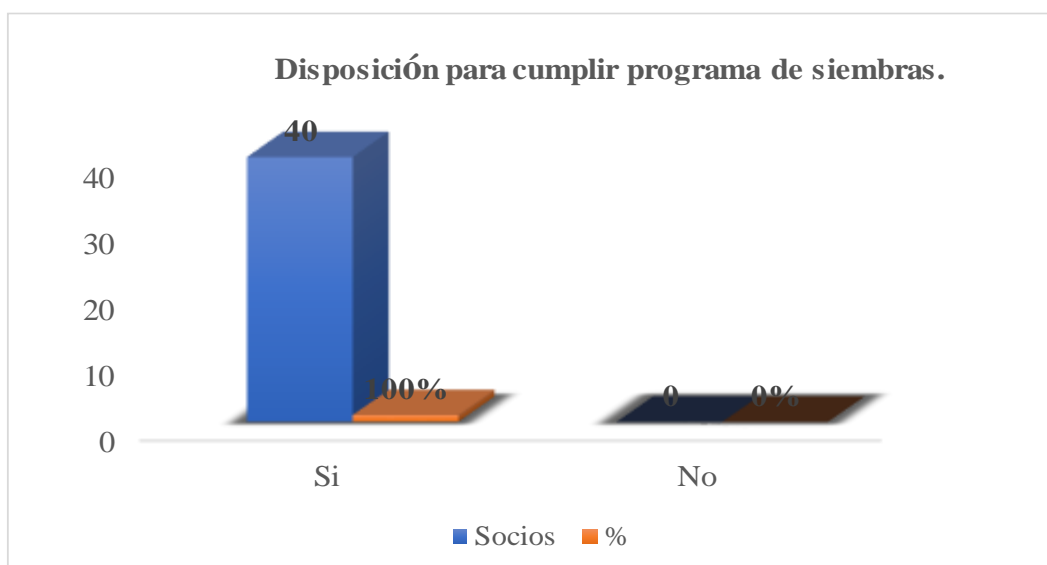


Figura 5. Disposición de sus socios para cumplir programas de escalonamiento que la empresa gestione con la Exportadora.

Como se puede observar en la figura. 2. El 100% de los socios estarían en disposición de cumplir los programas de escalonamiento que la empresa logre negociar a través de su personal con las Exportadoras. En este sentido, la empresa contaría con toda una oferta de los productos que demanden las exportadoras.

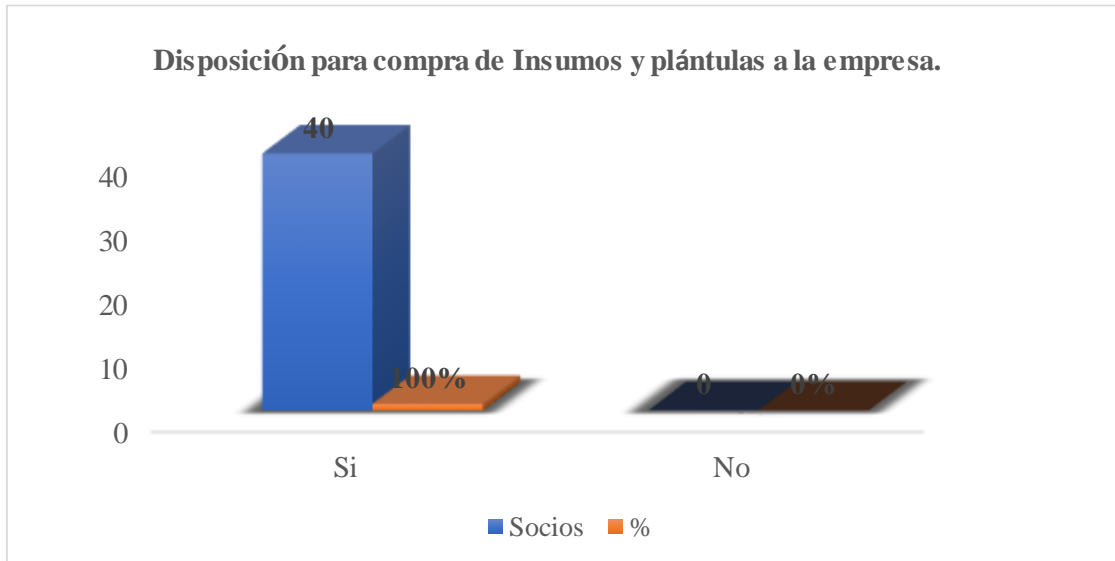


Figura 6. Disposición de los socios para comprar Insumos y Plántulas a la empresa.

Una de las interrogantes en que se consideró en la encuesta fue conocer la opinión de los socios sobre la posibilidad de que la empresa les pueda vender Insumos Agrícolas y proveerles de las plántulas que necesitan para cumplir sus programas de producción escalonada. Como se puede observar en la figura. 3. El 100% de los socios estarían en la disposición de comprar las plántulas e insumos en la empresa.

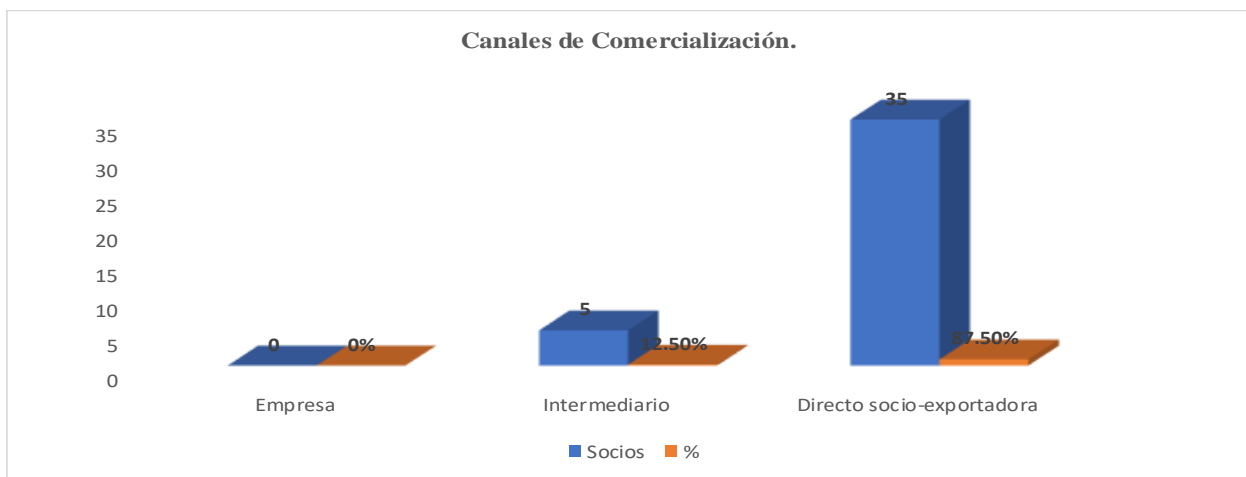


Figura 7. Canales de comercialización que actualmente utilizan los socios.

Como se puede observar en la Figura. 4. Los canales de comercialización que utilizan los socios de la empresa con relación a su proceso de venta de sus productos. Se puede observar que actualmente la comercialización a través de la empresa no existe. A través de intermediarios un 88 % socios utilizan este mecanismo. Sin embargo, 88 % de ellos tienen una relación directa con las empresas exportadoras.

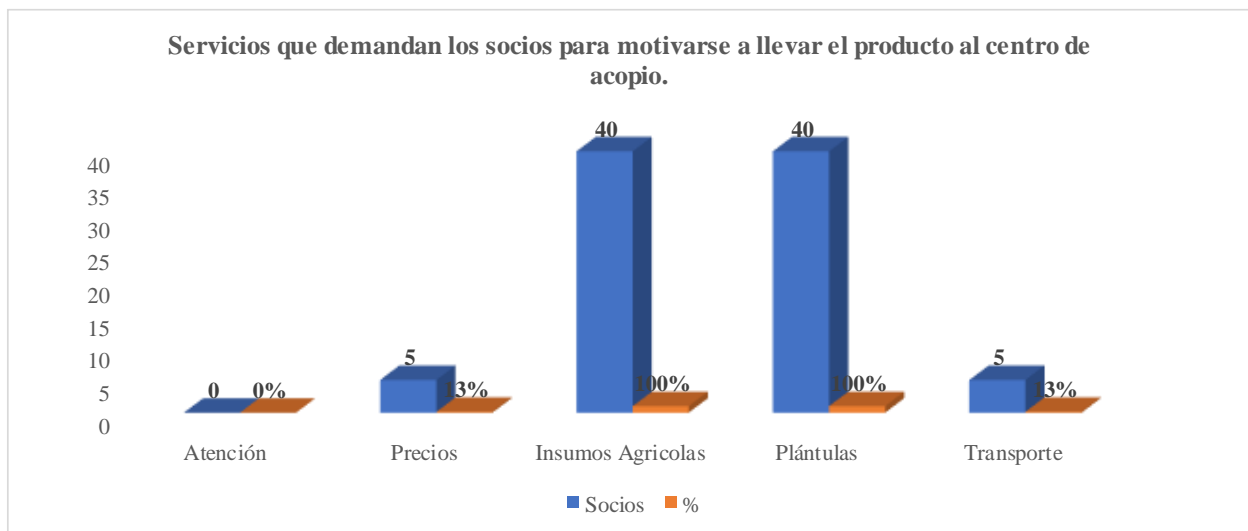


Figura. 8 Servicios que los socios de la empresa esperarían para motivarse a comercializar sus productos a través de la empresa.

Como se puede observar en la Figura. 8. Existen cuatro servicios que los socios consideran relevantes que la empresa debe resolverles y lograr con ello ir consolidando su proceso de comercialización a través de la misma. Se puede observar que la demanda de insumos y plántulas dentro de los procesos de producción de los socios; son de los servicios que los socios esperan que la empresa les apoye para lograr ir consolidando el proceso de comercialización a través de la misma.

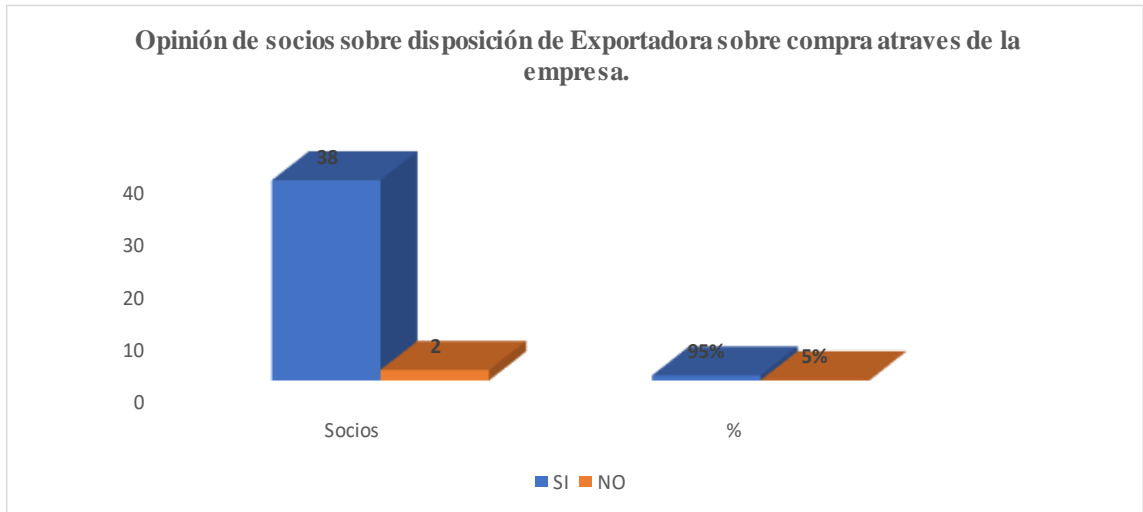


Figura 9. Servicios que los socios de la empresa esperarían para motivarse a comercializar sus productos a través de la empresa.

Como parte del proceso de investigación a través de la encuesta se logró conocer la opinión de los socios con relación a la disposición de las exportadoras con relación a establecer relaciones comerciales a través de la empresa. Como se puede ver en la Figura. 5. Un 95% de los socios entrevistados consideran que si las exportadoras pueden tener intereses en desarrollar procesos de compra a través de la empresa.

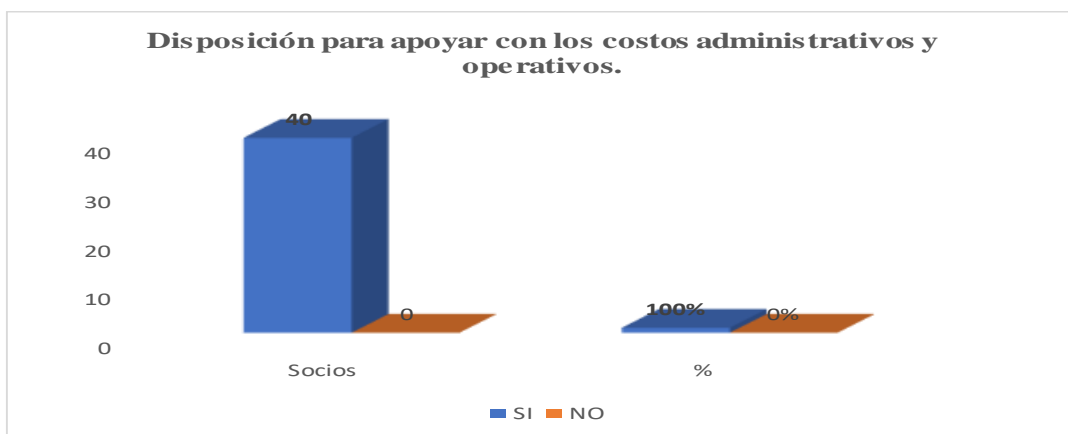


Figura 10. Disposición de los socios de la empresa con relación a su aporte económico para sostener la estructura administrativa y operativa propuesta.

Como se puede observar en la Figura. 6. Producto del proceso de aplicación de la encuesta los socios de la empresa mencionan tener una excelente disposición con relación apoyar el mecanismo que les permitirá apoyar con los costos administrativos y operativos plasmados en esta propuesta.

4.3 Diagrama de Ishiwaga

Se definió hacer una Análisis de Causa y Efecto con el fin de determinar qué factores pueden estar incidiendo para tener un bajo nivel organizativo y nivel de participación de los productores como proveedores en el mercado de Exportación a través de la empresa.

4.4 Diagrama en efecto positivo

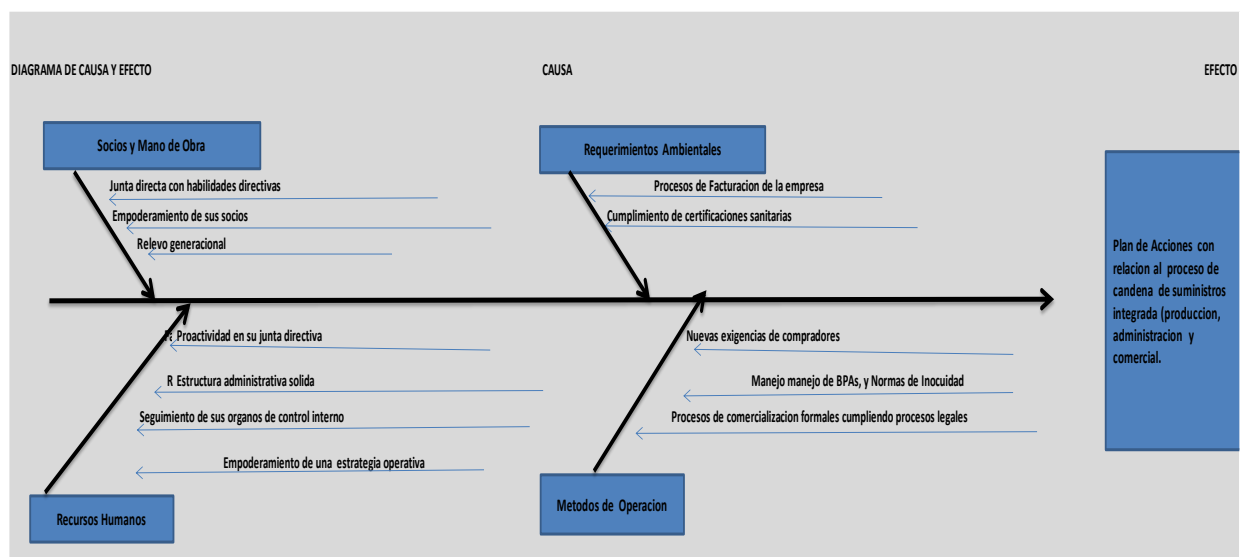


Figura 11. Análisis de Causa y Efecto bajo la metodología de diagrama de Ishikawa

Producto del análisis con relación al proceso de producción, administración y comercialización de Vegetales Orientales que actualmente desarrollan socios de la empresa Superación y Progreso II; se seleccionaron cuatro parámetros que pueden estar siendo causa para que el proceso de comercialización de productos por parte de la empresa esté viendo limitado. Es de suma importancia tener en cuenta que el proceso de producción y comercialización de los

productos por parte de los socios actualmente incluye una alianza con Instituciones Financieras Intermedias (IFI), casas de insumos agrícolas, asesores técnicos y Empresas exportadoras. Por consiguiente, se detallan actividades de cuatro componentes que se analizaron para explorar las posibles causas de la problemática con relación al bajo nivel organizativo y participación de los socios como proveedores de la empresa de productos frescos que luego la empresa estaría comercializando a mercados de exportación.

Como se puede observar en el diagrama se analizaron cuatro parámetros Procedimientos operacionales, procesos ambientales, administración recursos humanos, educación y mano de obra. Por otro lado, se detallan otros factores que pueden estar afectando a los detallados. Lo anterior, con el fin de identificar causas o factores potenciales que no permiten que el proceso de proveeduría de productos se mejore en la empresa por parte de sus socios. Los cuatro parámetros principales mencionados son producto de un análisis del proceso de operación actual que se lleva a cabo por parte de los socios y el aporte de la empresa. Con base a lo anterior, se consideró que dentro de estas potenciales causas se desarrollaría un análisis minucioso.

Procedimientos Operativos:

De acuerdo al análisis del proceso no existe un mecanismo por parte de las empresas Exportadoras que exija cumplimiento del manejo responsable de los productos frescos en el campo con relación a su nivel de inocuidad. Es decir, hasta el momento las empresas exportadoras no han plasmado en su proceso de compra el cumplimiento de procesos que garanticen la calidad de los productos (uso responsable de agroquímicos, contar con infraestructura para la clasificación y empaque de los productos, procesos de producción y comercialización certificados con parámetros de cumplimiento). Falta de proactividad por parte de sus socios de consolidar la operación de la empresa y continuar logrando los beneficios de una economía de escala.

Requerimientos Ambientales (administrativo y entorno ambiental):

La empresa a pesar de cumplir con todos sus documentos legales con relación a sus constitución legal y operación; demanda de avanzar en su proceso de gestión de facturación. Actualmente está en proceso de gestión su actualización de sus puestos directivos con relación a su actual junta directiva. Sin embargo, al no tener el apoyo legal necesario sus procesos de registro se demoran oficinas correspondientes. Lo anterior, está limitando el proceso de facturación en el sistema de administración de rentas (SAR). Por consiguiente, la empresa está limitada para realizar procesos de comercialización a las empresas Exportadoras.

Dentro del proceso de análisis de cumplimiento legales; es necesario que la empresa identifique los procedimientos necesarios que le faciliten el cumplimiento de certificaciones de inocuidad en planta de procesamiento y campo (parcelas de producción) que le permitan garantizar el cumplimiento de los requerimientos que demandaras las empresas Exportadoras.

Recursos Humanos:

La empresa a pesar de disponer de una junta directiva que debe velar por el desarrollo de estrategias competitivas para la empresa; según la investigación no está siendo lo suficiente proactivos con relación a su diseño de estrategia operativa (hacer que las cosas sucedan). En otras palabras, no están desarrollando su función de desarrollar rápidamente gestiones internas para mejorar los niveles de competitividad de la empresa. Por otro lado, no están desarrollando incentivos para su gerencia con el fin de contar con una administración constante de sus operaciones.

Empoderamiento de socios y empleados (mano de obra):

Es de tomar en consideración que si no existe voluntad de los directivos y gerencia con relación a mejorar el proceso de cadena de suministros especialmente consolidar eslabón de

proveedores; esto viene a constituir una de las causas principales. Lo anterior, se refleja en no empoderarse de la operación de la empresa y hacer los ajustes en cada uno de los factores antes mencionados. Por otro lado, es probable que el nivel educativo este limitando que sus afiliados tengan la visión necesaria en la cual deben enmarcar sus acciones para facilitar que la empresa mejore sus niveles de competitividad.

Análisis cuantitativo

4.5 Propuesta

4.5.1 Plan de acción

4.5.2 Introducción

4.5.3 Descripción de la propuesta

Eslabón productivo

Eslabón Administrativo

Eslabón Comercial

Estudio técnico

4.5.4 Análisis financiero

4.5.5 Presupuesto

4.5.6 Cronograma de ejecución (Gantt)

PLAN DE ACCION PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE CADENA DE SUMINISTROS INTEGRADA (PRODUCCION, ADMINISTRACION Y COMERCIALIZACION).

4.5.1 Plan de acción

Una de las estrategias que están implementando las empresas que buscan ser competitivas en los mercados ya sean estos de bienes, servicios, productos, etc. Está constituido por el diseño o

reingeniería de cadenas de suministros integradas. Lo anterior, con el fin de alcanzar ventajas competitivas que les permita participar de una forma sostenible en los mercados.

4.5.2 Introducción

Como parte del proceso de investigación de los factores y causas que están limitando la participación directa de la empresa Superación y Progreso II con relación al abasto de cultivos orientales a las empresas Exportadoras localizadas en el departamento de Comayagua; se logró identificar que la organización presenta debilidades en su mecanismo de operaciones específicamente en la ausencia de una cadena de suministros que le facilite una ventaja competitiva.

En ese sentido, se analizó en equipo con socios y gerente la necesidad de integrar sus procesos operaciones tales como: producción, administración y comercialización que actualmente están desintegrados funcionando en forma independiente y en algunos casos ausencia (administración).

Por lo anterior, se llegó a la conclusión que definitivamente la organización necesita integrar sus procesos productivos, administrativos y comerciales; a través del diseño y preparación de su cadena de suministros; con el fin de que la empresa la convierta en su ventaja competitiva y comparativa con relación a sus competidores.

¿Porque se hace la propuesta de mejora?

Actualmente las empresas Exportadoras de orientales están o han venido desarrollando un tipo de práctica comercial que lo constituye la compra directa a los socios de la empresa Superación y Progreso II. Es decir, las empresas tienen mecanismos de compra a través de compras directas o alianzas con algunos intermediarios que les compran a los socios de la empresa y estos

trasladan el producto a las exportadoras. Con esta práctica el beneficio a los socios es menos puesto que los beneficios se distribuyen entre más participantes en la cadena de valor.

La práctica antes mencionada hasta el momento ha venido sustentando estas relaciones comerciales con socios de la empresa Superación y Progreso II. Sin embargo, por exigencia de los importadores (EEUU, Asia, etc.) están demandando de más requisitos a las exportadoras de Comayagua con el fin de garantizar inocuidad en los productos. Por lo anterior, según conversaciones con gerente de la empresa; a partir del año 2018 los exportadores de Comayagua estarán mejorando sus prácticas comerciales con relación a sus proveedores. El que un proveedor pueda cumplir certificaciones de campo (¹BPA.s; ²BMP, ³MIP, pos cosecha, precios, calidad, etc) es más fácil alcanzarlo organizado que a nivel individual. Y es aquí donde se hace necesario definir los mecanismos de operación de la empresa y se analizó que debe iniciar por ordenar la operación sus proveedores (socios), administración y comercial.

Con el diseño de una cadena de suministros integrada se ha considerado que la misma va hacer un gran aporte al proceso de mejora continua del nivel de competitividad de la empresa.

4.5.3 Descripción de la propuesta

Descripción de la propuesta:

Producto de las encuestas desarrolladas con socios y gerente de la empresa Superación y Progreso II; se logró obtener información con relación a su apreciación en la dinámica actual con relación al proceso productivo, administrativo y comercial. De acuerdo al proceso de análisis a través de la observación, encuestas, etc. es necesario mejorar el proceso de operaciones de la

¹ Buenas Prácticas Agrícolas

² Buenas Prácticas de Manufactura

³ Manejo Integrado de Plagas

empresa especialmente en los componentes antes mencionados; productivos, administrativos y comerciales.

De acuerdo a revisión de la literatura durante el desarrollo de la presente investigación; uno de los mecanismos que permite que las empresas aprovechen sus ventajas comparativas y mejoren su nivel de competitividad lo constituye el diseño e implementación de una cadena de suministros integral que facilite la dinámica operativa estratégica de la empresa. Considerando que la empresa cuenta con diversas ventajas comparativas tales como proveedores con experiencia, instalaciones de pos cosecha, infraestructura productiva (invernadero para producción de plántulas, líneas de conducción de agua para riego (70 Mz y sistemas de riego parcelario).

Por lo anterior, a continuación, se detalla la propuesta con relación a mejorar la interacción entre los eslabones productivo, administrativo y comercial de la empresa.

Eslabón productivo:

Análisis y Propuesta de Proveedores: trabajando con los proveedores para crear un flujo perfecto. Un elemento importante que las compañías habían ignorado era el potencial de trabajar más cerca con los proveedores para desarrollar una situación de beneficio mutuo para las tiendas, para los proveedores y para los clientes. Al abrir cautelosamente la puerta a ese pensamiento, el punto de vista de Wal-Mart acerca de la distribución y la logística se expandió para incluir a nuestros proveedores y se ha convertido en lo que llamamos ahora "cadena de suministros, un término que es común ahora en la industria (Soderquist, s/f, p. 158 y159).

Con relación al proceso de análisis del proceso productivo que actualmente están desarrollando socios de la empresa Superación y Progreso II; producto del proceso de aplicación de la encuesta se logró identificar de acuerdo a la opinión de sus socios propietarios, observaciones

en campo y opinión de gerente propietario que existen relación directa de los mismos con las exportadoras. En este sentido, ellos opinan que observan debilidades organizativas en la empresa para organizar el proceso de entregas y por otro lado hay socios que no tienen visión del proceso y sus beneficios. Sin embargo, ellos están en la disposición de ordenar sus programas de escalonamiento y que la gestión de comercialización de sus productos se pueda desarrollar a través de un gerente o administrador.

Lo anterior, es muy importante puesto que la idea es plasmar dentro del plan de acción el mecanismo de operación del eslabón productivo-Empresa. En el caso de la empresa Superación y Progreso II el eslabón de proveedores estará integrado por sus socias y socios propietarios.

Perfil de Proveedores como parte del proceso estratégico de operaciones de la empresa dentro de área de abastecimiento (compras); la empresa definirá un perfil de sus proveedores. El perfil de proveedores será la guía de dirección que el departamento de compras va tener para identificar y clasificar sus socios con relación a la asignación de programas escalonados de producción de cultivos orientales o cualquier otro cultivo que defina la organización producto de sus gestiones comerciales.

Dentro de los parámetros a tomar en consideración al momento de evaluar el potencial de los proveedores se considerarán tres factores generales; y dentro de estos factores generales se identificarán que aspectos los integran. Los lineamientos o parámetros generales a considerar dentro del proceso de evaluación de proveedores se tienen cuatro principalmente: Calidad del producto, precio, administración de fechas de siembra y tiempos de entrega de productos en el centro de acopio y distribución. Lo anterior, es considerando tomando en cuenta que los proveedores cumplen con los requerimientos de suelo, agua, sistemas de riego, acceso a parcelas, BPA, s , MIP y experiencia en el cultivo. Con relación a los requerimientos de BPA, s y MIP los

parámetros de cumplimiento deben estar en coordinación con lo mínimo solicitado por el aliado comercial.

A continuación, se define cada uno de estos parámetros generales antes mencionados:

Calidad del Producto: Dentro del proceso de funciones o responsabilidades del área de compra este equipo va tener la responsabilidad de generar normas de calidad acordadas con los aliados comerciales; estas normas de calidad deben detallar características de tipo físicas (pesos (unidades), formas, longitudes, colores, pesos de estándares, etc) y químicas (Grados Brix, dosis de preservantes, desinfectantes, etc). Las normas de calidad estarán acordadas con el equipo comercial de la empresa Superación y Progreso II y el área de compras de la misma empresa. Lo anterior, con el único fin de conservar los canales de comunicación entre Comercial-Compras y lograr abastecer de la forma más eficiente las necesidades de los clientes a través del cumplimiento de las normas de calidad acordadas. (ver anexo normas de calidad).

Las normas de calidad será un instrumento que va tener impreso cada uno de los proveedores en las cuales se detallaran las características antes mencionadas y será de exclusivo cumplimiento con los márgenes de tolerancias establecidos en las mismas (arriba o debajo de la norma). El margen de tolerancia va incluir, por ejemplo: colores, longitudes, pesos, diámetros, etc; es decir características que no están al alcance del proveedor cumplir en un 100%; sino más bien de la misma genética del cultivo y entorno.

Capacidad de Negociación:

Orientación cooperativa: En la orientación cooperativa se hace énfasis en que el comprador y el vendedor son socios y se ayudan mutuamente lo más posible. La orientación cooperativa significa un compromiso a largo plazo, esfuerzo conjunto en la calidad y servicio o en los diseños

de los productos y respaldo del comprador para el desarrollo administrativo, tecnológico y de la capacidad de producción del proveedor (Krajewski, Ritzman y Malhotra. 2008. p 391).

Por lo anterior, el proceso de negociación se desarrollará en un ambiente de ganar-ganar (proveedor y empresa); lo que se buscare es la sostenibilidad de la empresa en el mercado través del proceso de abasto de sus proveedores propietarios. En otras palabras, se buscará que los socios lleven el producto a la empresa y la empresa desarrolle procesos de negociación que permitan canalizarle un margen de ganancia directa al socio y la empresa. En este sentido, por la naturaleza del negocio (fluctuaciones de precios) el proceso de negociación estará liderado por el gerente y socios proveedores de acuerdo a las negociaciones con el aliado comercial. Por lo anterior, otra de las labores de la gerencia y administración de la empresa será facilitarle alianzas técnicas, financieras, etc al proveedor que a través de las mismas sus costos de producción bajen y mejoren su productividad. Con lo anterior, se pretende facilitar el ambiente de negociaciones por parte de la gerencia.

Administración de Programa de Escalonamiento

Una de las responsabilidades de área comercial y la gerencia de compras será liderar en equipo el proceso de negociaciones (marketing) con sus aliados comerciales ya sean nacionales o extranjeros. Con relación a las estimaciones de áreas, cultivos, fechas, etc de siembra estará liderada por comercial y compras. Estos dos departamentos negociaran todo el proceso de producción y comercialización. Por consiguiente, el proveedor debe cumplir en un 100% las fechas de siembra, cultivos, variedades, áreas, etc.

Tiempo de entrega y suplencia: Con el fin de satisfacer las necesidades de los aliados comerciales es de suma importancia que el proveedor tenga la capacidad de cumplir en un 100% la hora en la cual se programó su entrega del producto en el centro de acopio y distribución. Es

de considerar que la empresa debe cumplir con un horario de entrega en la planta de sus aliados comerciales; por lo anterior, es crucial que los horarios de entrega se cumplan. Por otro lado, el proveedor deberá cumplir en un 100% sus pedidos programados. Sin embargo, considerando diversos factores se puede considerar un margen mínimo de 95% sus pedidos entregados en el centro de acopio (libre de descartes) este 95% debe ser producto que cumple 100% la norma de calidad.

Eslabón administrativo:

Es importante mencionar que dentro del proceso de investigación fue posible conocer que la empresa hasta el momento no tiene la documentación legal de facturación que permita desarrollar los procesos de acopio y distribución. Es decir, los procesos ya se iniciaron, pero hasta el momento no se cuenta con el contrato de adhesión al Sistema de Administración y Rentas (SAR). Por lo anterior, se han definieron acciones y responsables de dar el seguimiento a este proceso. Una vez que se logre la documentación antes mencionada se desarrollara todo el proceso estratégico que a continuación se detalla.

Mecanismos de Negociación y Programación de siembras: la estrategia de negociaciones y programación de siembras que deben responder los proveedores que estén calificados por la empresa; estará liderado por un equipo técnico administrativo que se integran en un departamento de abasto o compras y operaciones. El área de abastecimiento estará integrada por un equipo que se detalla a continuación:

Jefe de Abastecimiento, programador de compras, y equipo administrador de compras (técnicos de campo). Este equipo será el responsable de programar las áreas de siembra, cultivos, fechas de siembra, etc que el equipo del área comercial ha facilitado de acuerdo a las negociaciones con sus aliados comerciales. En este sentido, este departamento tendrá métricas de evaluación

principalmente en margen y niveles de suplencia con relación a las demandas de sus aliados comerciales. Es importante recordar que este equipo debe ser muy eficiente puesto que debe generar margen a la empresa y ser capaz de negociar con sus socios proveedores para lograr negociaciones ganar-ganar y que igual los socios generen su margen. Por otro lado, se contará con un jefe de operaciones y un encargado de recepción de los productos. Estas dos personas estarán velando por la eficiente operación de la planta de recepción, empaque y envío de productos.

Unos de los propósitos con la operatividad del área de abastecimiento y operaciones de la empresa es ir promoviendo la consolidación de la empresa y como resultado el crecimiento de la misma. En otras palabras, ese margen de ganancia de la empresa debe permitirle operar y generar utilidades que permita el crecimiento de la misma y de sus socios; a través de la reinversión en innovación tecnológica, proveeduría de insumos, tecnología de información, diversificar su portafolio de productos, disponibilidad de capital de trabajo, etc.

Área de Abasto de Insumos Agrícolas: como parte del proceso de incentivos a los proveedores (socios de la empresa) la gerencia deberá gestionar líneas de crédito que incluya: insumos agrícolas, materiales, infraestructura productiva (agricultura protegida), etc. Con la disponibilidad de líneas de crédito con buenas negociaciones de pago la empresa va tener la capacidad de establecer una tienda de insumos y materiales en las instalaciones de la empresa. Esta tienda de insumos va permitir que la empresa pueda estar satisfaciendo las necesidades de insumos agrícolas a sus proveedores (socios) en el momento oportuno, en las cantidades demandadas, calidad y precio. Las alianzas antes mencionadas permitirán que los proveedores puedan tener acceso a todos los medios necesarios para cumplir con sus programas de siembra que deben cumplir a la empresa.

La estrategia está orientada para que el proceso de abasto de insumos sirva como incentivo al proveedor y vaya generando la característica de lealtad a su empresa y con ello consolidar volúmenes y fortalecer la estrategia de economías de escala. La práctica anterior, facilitará los medios para lograr que el proveedor mejore los niveles de productividad y lograr ser más competitivo con los precios de negociación. Ver análisis de rentabilidad.

Área de producción de plántulas:

Una de las limitantes que se les presentan a los proveedores es no contar con la tecnología necesaria para lograr desarrollar procesos de producción de plántulas que les permita llevar un mejor control de sus fechas de siembra, calidad de plántulas, minimizar costos, etc. Así como no lograr mejor capacidad de negociación con sus aliados comerciales; por un lado, corren riesgo de cumplir y por el otro los aliados comerciales les proporcionan plántulas lo que puede restarles poder de negociación es dependencia. Por lo anterior, otro de los mecanismos de operatividad de la empresa con el fin de hacerla más competitiva a través del incentivo a sus proveedores; estará constituido por la operatividad de invernaderos para la producción de plántulas.

La empresa ya cuenta con esta inversión que les permitirá las negociaciones de programas escalonados de producción tengan mejor control de sus fechas de siembra; puesto que la empresa liderará la producción de las mismas. En este sentido se logrará el beneficio de tener las plántulas oportunamente, precios competitivos a sus socios, calidad garantizada, y generar ingresos a la empresa para ir fortaleciendo su operación como empresa. Ver análisis de rentabilidad.

Eslabón Comercial: uno de las mayores limitantes identificadas es el proceso de negociaciones que actualmente desarrollan los socios de la empresa. Esta gestión la desarrollan de manera independiente; este mecanismo nos les da suficiente capacidad de negociación con relación a las empresas Exportadoras. Por lo anterior, dentro de la propuesta se tiene contemplado

el desarrollo de un área comercial quien estará en coordinación con el jefe de abastecimiento; la cual estará integrada personal capacitado en el área de Marketing. Este equipo liderara actividades de gestión de ventas, normas de calidad con aliados y desarrollo de nuevos productos; con el fin de ir diversificando el portafolio de productos de la empresa.

Análisis técnico:

El presente análisis técnico se desarrolló con el fin de determinar cuáles son las inversiones de infraestructura de acopio, distribución, inversiones productivas tales como invernaderos y sistemas de riego que actualmente tiene la empresa. Con la identificación de estas inversiones se analizan los mecanismos de integración necesarios para aprovechar las ventajas comparativas que la empresa tiene con relación a los demás productores hortícolas de la zona.

Localización del Proyecto: la empresa Superación y Progreso II se encuentra localizada en la comunidad de Cacahuapa Departamento de Comayagua. Sus instalaciones están en un área de 1 manzana de terreno, cuenta con un centro de acopio, oficinas e Invernadero de producción de plántulas. Sus instalaciones está localizada a 18 Km de la ciudad de Comayagua donde se encuentran ubicados sus aliados comerciales (Exportadoras). Por otro lado, está localizada a trescientos metros de la carretera pavimentada en la comunidad de Cacahuapa.

La ubicación de la empresa con relación a la ciudad de Comayagua le da la ventaja de estar a 20 minutos de sus aliados comerciales, instituciones financieras, empresas distribuidoras de insumos agrícolas, disponibilidad de mano de obra, etc. Lo anterior, le permite tener la oportunidad de gestionar un proceso productivo eficiente y con costos considerables lo cual se evaluará en el análisis financiero.

Proceso de Producción Actual y Proceso Propuesto:

Como parte del proceso de análisis con relación a la dinámica actual de la empresa y socios de la empresa Superación y Progreso II; fue posible constatar la desconexión que existe con relación a su proceso de producción y comercialización de sus productos. Producto de las encuestas aplicadas a sus socios y gerente de la empresa; fue posible definir su actual dinámica la cual se refleja en la siguiente figura. En otras palabras, los socios de la empresa de finen sus procesos de producción, comercialización, etc de forma independiente.

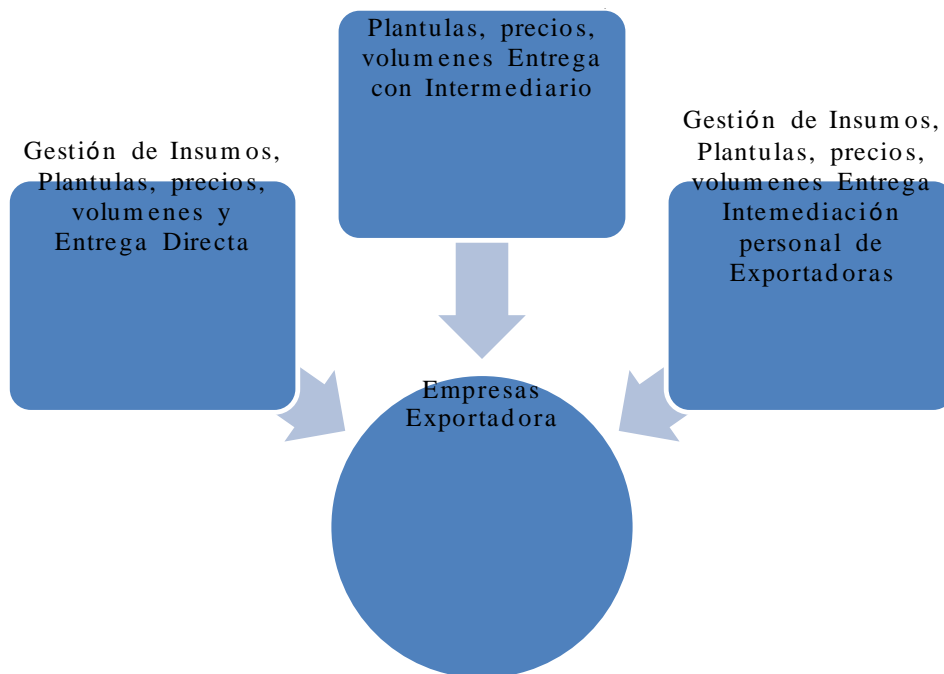


Figura 12. Proceso de Producción y Comercial Actual de socios de la empresa.

La dinámica de producción y comercialización que se analizó y que se refleja en la figura anterior; no ha permitido que la empresa mejore su proceso de consolidación empresarial. Lo anterior, debido a que la empresa no está siendo participe en los mercados de Exportación hasta el momento. En este sentido, se estará analizando cada uno de las limitantes que según la encuesta

aplicada han limitado que la dinámica actual no haya avanzado y que permita la participación de la empresa en los mercados.

Como se puede observar actualmente los procesos de producción, gestión de insumos, negociaciones y comercialización, etc. Los socios lo están realizando de forma directa o indirecta con sus aliados comerciales; no están avanzando en aprovechar la estructura de la empresa para permitirle ser más participativa en los mercados.

Como parte del proceso de mejora en los procesos de producción a continuación se detalla el proceso que se propone para que la empresa logre avanzar en su proceso de consolidación empresarial.

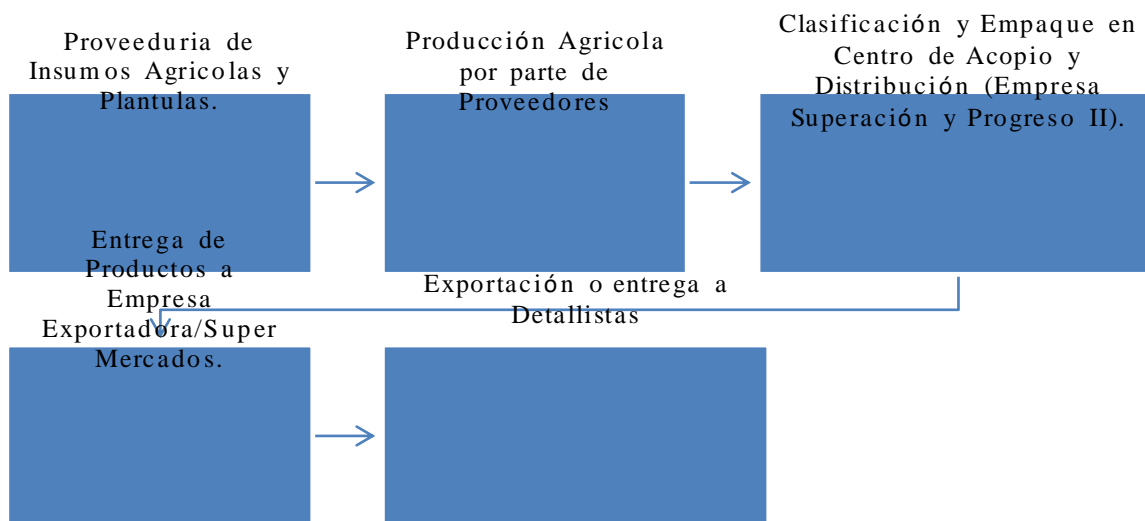


Figura 13. Propuesta de Proceso de Producción y envío de productos a aliados comerciales.

Proveeduría de Insumos Agrícolas y Plántulas: en la propuesta del nuevo proceso en la dinámica de cadena de suministros que se contempla en esta propuesta; se tiene considerado la

proveeduría de insumos agrícolas y plántulas a los proveedores (socios) de la empresa. La empresa destinara y acondicionara un espacio en su planta con el fin de instalar una tienda de insumos agrícolas que le permita tener disponible todos los insumos agrícolas que demanda sus proveedores para dar mantenimiento a sus programas escalonados de producción. La empresa les venderá los productos con precios competitivos que le permita abastecer a sus socios y de la misma forma multiplica el capital de trabajo de la empresa.

Por otro lado, se estará abasteciendo con plántulas a precios competitivos con el fin de que los proveedores inicien sus programas de escalonamiento de acuerdo a los calendarios establecidos con los aliados comerciales. Ver Anexo: 5. Diseño y Dimensiones de Invernadero para producción de Plántulas.

Producción Agrícola por parte de Proveedores: dentro del análisis con relación al proceso de producción se tiene contemplado que los proveedores se concentren en el proceso de producción cumpliendo los parámetros de productividad, ⁴BPA, s; ⁵MIP y BPM. El proceso de producción por parte del proveedor inicia una vez que se le extiende su programa o calendario de producción por parte del área de abastecimiento de la empresa.

Diseño y Dimensiones del Centro de Acopio y Distribución: la empresa actualmente cuenta con un centro de acopio y distribución el cual según sus dimensiones y por la cantidad de metros cuadrados y por el tipo de actividad a desarrollar no demanda de licencia ambiental. Sin embargo, se debe cumplir con ciertos parámetros establecidos por la Unidad Municipal Ambiental (UMA). En este sentido la empresa cuenta con ese requisito. Por otro lado, se estará cumpliendo con las

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Ver Anexo: 4. Dimensiones y Diseño del Centro de Acopio y Distribución.

Proceso de Recepción, Clasificación y Empaque en Centro de Acopio y Distribución: Como parte de la estrategia de alianzas con aliados comerciales y la empresa; se tiene considerado desarrollar procesos de pre-empaque en el centro de empaque de la empresa basado en las normas de calidad de las empresas exportadoras o empresas detallistas de súper mercados. El proceso de pre-empaque significa que los estándares (productos e cajas) van a ir cumpliendo las normas de calidad de las empresas con el visto bueno de equipo o personal certificado por los aliados comerciales.

A continuación, se detalla las áreas las cuales formaran parte del proceso de acopio, empaque y envío del producto:

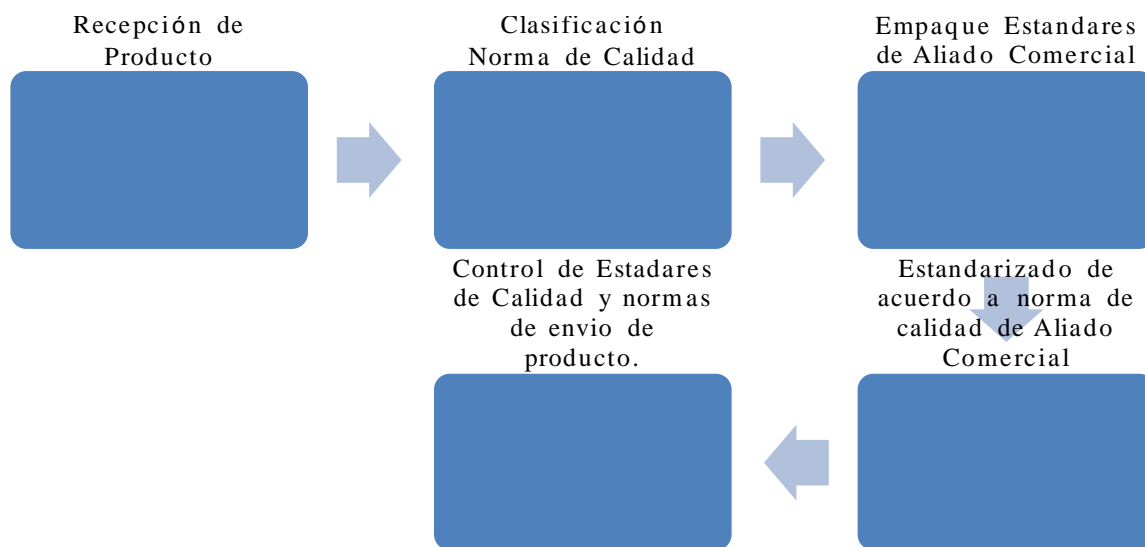


Figura 14. Proceso de recibo y envío de producto en centro de acopio y distribución.

Recepción de Producto: en esta etapa el proveedor llega al andén del centro de acopio y entrega sus productos de acuerdo al programa de entregas coordinado cada ocho días. El primer

paso será entregar el comprobante de programa de entrega que detallará producto y cantidad principalmente. Luego el encargado del área de recepción verificara producto y volumen negociado. Una vez que se haya verificado que cumple pasara a la siguiente etapa del proceso.

Clasificación según norma de calidad: en esta etapa del proceso se contará con un equipo de personas certificadas por los aliados comerciales; quienes clasificaran el producto en características de peso, color, longitud, etc de acuerdo a la norma de calidad que aplica según el producto.

Empaque estándares del aliado comercial: una vez clasificado se procederá a empacar el producto en los empaques definidos entre la empresa y el aliado comercial (cajas plásticas, cartón, etc). En esta etapa debe asegurarse un excelente control de calidad con relación a las normas de calidad puesto que el producto quedara empacado.

Estandarizado de contenido de estándares y envío del producto: en esta parte del proceso se verificará si el producto esta empacado de acuerdos a los estándares de peso, unidades, etc establecidos según la norma. En este sentido se va hacer un muestreo rápido de los estándares con el fin de asegurar el cumplimiento de la norma.

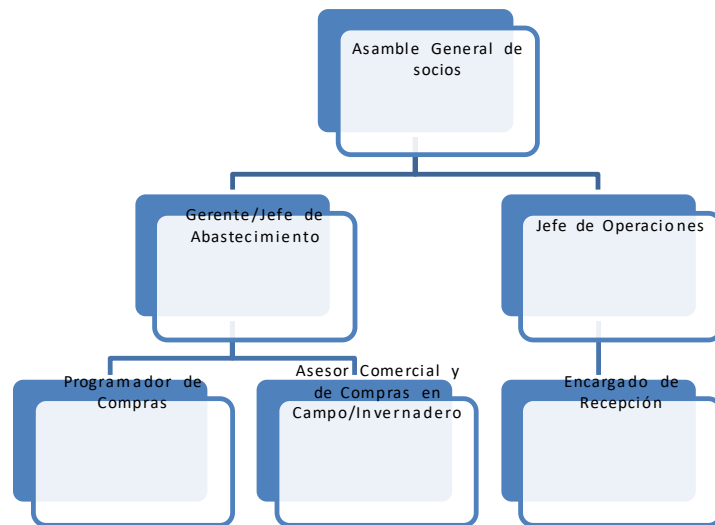


Figura 15. Organigrama de Recurso Humano

Funciones de la Estructura Organizacional

Asamblea General de Socios:

Las funciones de la asamblea general de los socios que legalmente constituyen la empresa; estarán bajo los lineamientos con relación a sus estatutos establecidos y registrados en la institución correspondiente.

Gerente/Jefe de Abastecimiento:

Con el fin de lograr hacer más eficiente el uso de los recursos se buscará tener una figura de gerente administrativo; quien igual desempeñará funciones de Jefe de Abastecimiento. A continuación, se mencionan sus funciones:

a.- Participar en el proceso de diseño de estrategias que permitan el desarrollo empresarial de la empresa.

- b.- Definir mecanismos de producción a través de la coordinación de programas de escalonamiento con aliados comerciales. Por otro lado, debe liderar el proceso de producción de plántulas.
- c.- Definir programas de capacitación para proveedores, con el fin que logren cumplir con los requisitos que demandan los aliados comerciales con relación a las normas de calidad de sus productos.
- d.- Liderar los procesos de negociaciones de precios, volúmenes, calidades, etc. con los aliados comerciales y con los proveedores (socios de la empresa).
- e.- Coordinar con el equipo de campo el seguimiento de los procesos de producción escalonadas coordinada con los proveedores (socios) de acuerdo con los programas establecidos o acordados con los socios comerciales.
- f.- Coordinar con el equipo programador de compras los volúmenes, precios, productos, etc semanalmente; posterior a los acuerdos con los aliados comerciales.
- g.- Gestionar espacios con aliados comerciales, financieros, técnicos, etc que permitan el fortalecimiento de alianzas estratégicas; con el fin de fortalecer el proceso productivo, administrativo y comercial de la empresa.
- h.- Debe velar por el buen comportamiento económico del negocio con relación a los indicadores de: Ventas, utilidades, rentabilidad, etc. De la empresa.

Programador de Compras:

- a.- El programador de compras será el responsable de organizar semanalmente en equipo con el equipo de campo los volúmenes a comprar por producto semanalmente y los proveedores asignados.

b.- Sera el responsable de entregar semanalmente el programa de entregas a los proveedores. Lo acordado con el equipo de campo según el punto a de funciones de este puesto.

c.- El programador tiene la función de entregar la orden de compra al proveedor una vez que viene a entregar sus productos; según programa acordado semanalmente.

Asesor Comercial y de Compras en Campo:

a.- El asesor comercial será un administrado de cartera de productos. Por lo anterior, en coordinación con el jefe de compras definirán precios, volúmenes, calidades, etc con el proveedor.

b.- Sera el responsable de dar seguimiento al programa de escalonamiento desde la programación de siembra de plántulas, entrega de las mismas, hasta la entrega del producto en el centro de acopio (recepción).

c.- En coordinación con el jefe de compras desarrollara funciones del área comercial; con el fin de negociar con los aliados comerciales: cultivos, volúmenes, precios, fechas de siembra, normas de calidad, etc.

Jefe de Operaciones:

a.- El encargado de operaciones de la empresa será el responsable de asegurar que el proceso de envíos a los aliados comerciales se cumpla en un 100% una vez que el producto este dentro del centro de acopio cumpliendo las normas de calidad establecidas.

b.- Sera el responsable de definir mecanismo de recibo y envio de los productos dentro del centro de acopio. Esto implicara horarios, manejo de inventarios, etc.

c.- Debe diseñar las estrategias de operaciones y almacenamiento de los productos de acuerdo con el nivel de crecimiento de la empresa.

d.- Responsable de los % de merma o producto dañado una vez que entra a los inventarios de la empresa.

e.- Generar boleta de entrega del producto una vez que cumplió con la norma de calidad establecida. Lo anterior, para luego generar factura de compra.

Encargado de Recepción en Centro de Acopio:

a.- Sera responsable de liderar el proceso de recepción de los productos y lograr aplicar los procesos de recibo, clasificación, selección, estandarización, etc de acuerdo a las normas de calidad establecidas según el producto y aliado comercial.

b.- Apoyara al jefe de operaciones en todo el proceso de recibo, almacenamiento y envío de los productos a los aliados comerciales.

c.- Coordinara con el asesor comercial horarios, y todo lo relacionado con las exigencias de los comerciales una vez que el producto cumple con la norma de calidad.

4.5.4 Análisis de Flujo, TIR y VAN

Dentro del proceso de análisis con relación a la factibilidad de la propuesta diseñada a la empresa Superación y Progresos II; se contemplaron dos escenarios de análisis financiero el primero fue analizar un escenario con aporte de crédito de un 69% y una contraparte de la empresa de un 31% ; y el otro escenario de análisis fue bajo el escenario del Inversionista en un 100%. Por otro lado, los % de crecimiento del 2% en ventas se consideró de acuerdo a niveles de volúmenes de venta registrados en los socios en los últimos tres años; de acuerdo a información de gerencia. Además, con relación a los precios base considerados para cada uno de los productos; se tomo como referencia los precios registrados por los socios en los últimos tres años.

Tabla 4. Estado de resultados, flujo de netos, TIR, VAN

Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales Proyectados	L. 1,962,955.35	L. 2,086,391.91	L. 2,217,628.66	L. 2,357,160.18	L. 2,505,512.48
Gastos:					
Berenjena	L. 263,998.68	L. 278,013.33	L. 292,800.66	L. 308,404.73	L. 324,872.24
Cundeamor	L. 82,512.13	L. 87,246.50	L. 92,260.21	L. 97,570.11	L. 103,194.08
Bangaña	L. 78,757.11	L. 83,276.67	L. 88,062.92	L. 93,131.96	L. 98,500.86
Pepino	L. 49,644.53	L. 52,507.61	L. 55,540.31	L. 58,752.90	L. 62,156.27
Gastos Varios	L. 1,095,000.00	L. 1,142,085.00	L. 1,191,194.66	L. 1,242,416.03	L. 1,295,839.91
Gastos por Depreciación	L. 150,420.00	L. 150,420.00	L. 150,420.00	L. 150,420.00	L. 150,420.00
Total de Gastos	L. 1,720,332.45	L. 1,793,549.11	L. 1,870,278.76	L. 1,950,695.73	L. 2,034,983.37
Utilidad antes de ISR	L. 242,622.90	L. 292,842.79	L. 347,349.90	L. 406,464.45	L. 470,529.11
Impuesto sobre la Renta	L. 60,655.72	L. 73,210.70	L. 86,837.48	L. 101,616.11	L. 117,632.28
Utilidad Neta	L. 181,967.17	L. 219,632.10	L. 260,512.43	L. 304,848.34	L. 352,896.83

Flujos Netos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Fija	-L. 772,100.00					
Capital de Trabajo	-L. 235,500.00					
Utilidad Neta		L. 181,967.17	L. 219,632.10	L. 260,512.43	L. 304,848.34	L. 352,896.83
Depreciaciones		L. 150,420.00	L. 150,420.00	L. 150,420.00	L. 150,420.00	L. 150,420.00
Recuperación de Capital de Trabajo						L. 235,500.00
Flujos Netos	-L. 1,007,600.00	L. 332,387.17	L. 370,052.10	L. 410,932.43	L. 455,268.34	L. 738,816.83

Costo de Capital

Fuente	Proporción	Costo	Ponderación
Préstamo Bancario	31%	11.25%	3.52%
Recursos Propios	69%	18.33%	12.59%
			16.12%

Evaluación Financiera

Tasa Interna de Retorno	30.57%
-------------------------	---------------

La TIR es mayor que 16.12% por lo que sugiere aceptarse el proyecto

Valor Presente Neto	L. 416,042.60
---------------------	----------------------

El VPN es positivo se sugiere aceptar el proyecto

Como se puede observar dentro del análisis financiero se evaluaron diversos escenarios con el fin de conocer la factibilidad de la propuesta. Se desarrollaron dos escenarios análisis financieros con relación a las fuentes de financiamiento. El primero fue un análisis considerando que la empresa aportaba el 100% de los recursos y el otro escenario es el que se detalla anteriormente se basó en una proporción de: 31% recursos de una fuente bancaria y un 69% de recursos propios. Se consideró propios porque son productos de un subsidio el cual no tiene ningún costo financiero para los socios de la empresa.

De acuerdo con el detalle de la tabla Evaluación Financiera se puede ver que el proyecto tiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 30.57% dato que supera el costo del capital el cual es

por 16.12%. Por lo anterior, se concluye que debe aceptarse el proyecto con relación a la factibilidad de la propuesta.

Por otro lado, se puede observar el comportamiento de la Valor Presente Neto (VPN) el cual tiene un comportamiento mayor que 1 en este caso L. 416,042.60 por lo tanto se sugiere aceptar el proyecto.

4.5. Tabla 5. Presupuesto de la propuesta

Centro de Acopio y Distribucion (Inversion Transferencia Subsidio)	L. 447,560.00
Invernadero de Produccion de Plantulas (Inversion Transferencia Subsidio)	L. 164,540.00
Mobiliario y Equipo Invernadero (Inversion Transferencia Subsidio)	L. 80,000.00
Equipo de Computacion	L. 30,000.00
Permisos legales y trámites de inicio	L. 20,000.00
Mobiliario y Equipo de Planta	L. 30,000.00
Total de Inversión Fija	L. 772,100.00
Capital de Trabajo	L. 235,500.00
Total Inversión	L. 1,007,600.00

Tabla 6. Presupuesto Mensual y Anual recurso humano de centro de Acopio y Distribución.

Gastos Mensuales:		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios Públicos	L. 3,000.00	L. 42,000.00	L. 43,806.00	L. 45,689.66	L. 47,654.31	L. 49,703.45
Salarios Gerente/Jefe de Compras	L. 22,000.00	L. 308,000.00	L. 321,244.00	L. 335,057.49	L. 349,464.96	L. 364,491.96
Salarios Jefe de Operaciones	L. 10,000.00	L. 140,000.00	L. 146,020.00	L. 152,298.86	L. 158,847.71	L. 165,678.16
Programador de Compras	L. 8,500.00	L. 119,000.00	L. 124,117.00	L. 129,454.03	L. 135,020.55	L. 140,826.44
Tecnico de Campo	L. 10,000.00	L. 140,000.00	L. 146,020.00	L. 152,298.86	L. 158,847.71	L. 165,678.16
Encargado de Recepcion	L. 8,000.00	L. 112,000.00	L. 116,816.00	L. 121,839.09	L. 127,078.17	L. 132,542.53
Personal de Clasificacion y empaque (1 personas)	L. 7,500.00	L. 105,000.00	L. 109,515.00	L. 114,224.15	L. 119,135.78	L. 124,258.62
Jornal de Invernadero (1)	L. 7,500.00	L. 105,000.00	L. 109,515.00	L. 114,224.15	L. 119,135.78	L. 124,258.62
Internet	L. 2,000.00	L. 24,000.00	L. 25,032.00	L. 26,108.38	L. 27,231.04	L. 28,401.97
Total Gastos Mensuales	L. 78,500.00	L. 1,095,000.00	L. 1,142,085.00	L. 1,191,194.66	L. 1,242,416.03	L. 1,295,839.91

Tabla 7. Producción de Plántulas

ITEM	ACTIVIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO	TOTAL
1	Bandejas Plásticas	200 celdas	200	L.150.00	L. 30,000.00
2	⁶ Substrato, Semilla y Agroquímicos				L.33,620.00
3	Acondicionamiento de Sistema de Riego (⁷ Bomba de Aspersión) y Mesas (2) para Mezcla y siembra.				L.40,000.00
	TOTAL				L.78,000.00

Nota: La capacidad según las dimensiones del Invernadero es para la producción de 150,000.00 Plántulas.

CRONOGRAMA PARA DESARROLLO DE ACTIVIDADES GENERALES DE PROPUESTA

No.	Detalle de las actividades	AÑO 2018												Responsables
		Primer Trimestre			Segundo Trimestre			Tercer Trimestre			Cuarto Trimestre			
		ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
	Reunión de JD para socialización de Propuesta													
1	Reunión de la Junta Directiva y gerente para socializar propuesta a la Asamblea de socios.													Presidente y Gerente
2	Desarrollo de Capacitación con relación a certificación de proveedores (perfil, practicas comerciales, calidad del producto, etc).													Gerente y Junta Directiva
3	Selección de los primeros proveedores que desarrollaran el programa de siembra.													Gerente y socios
	Componente Legal y Certificaciones													
4	Finalización de proceso de gestion de facturacion CAI por parte de la empresa en la SAR.													Gerente y Presidente
5	Capacitación a proveedores sobre certificaciones ambientales													Gerente/Senasa y Exportadoras
	Desarrollo del proceso Productivo y Comercial													
6	Gestion para rehabilitar Invernadero de produccion de plantulas													Gerente
7	Proceso de gestion de compromisos comerciales con Exportadoras por parte de la empresa.													Presidente y Gerente
8	Inicio de gestion de recurso humano													Junta Directiva y Gerente
9	Consolidacion de tienda de Insumos para proveer a los socios.													Junta Directiva y Gerente
10	Inicio de operación del Invernadero													
11	Siembra de primer ciclo de cultivo													Compras y Socios Proveedores
12	Cosecha de Primer Ciclo y entrega a la empresa													Compras y Socios Proveedores
13	Siembra de Segundo Ciclo de Cultivo													Compras y Socios Proveedores
14	Cosecha de Segundo Ciclo y entrega a la empresa													Compras y Socios Proveedores
15	Siembra de Tercer Ciclo de Cultivo													Compras y Socios Proveedores
16	Cosecha de Tercer Ciclo de Cultivo y entrega a la empresa													Compras y Socios Proveedores

⁶ Material que en su composición tiene nutrientes y condiciones físicas para el desarrollo de plántulas.

⁷ Equipo de uso Manual para aplicaciones liquidas a las plántulas producidas en invernadero.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las conclusiones obtenidas mediante la investigación y los resultados de las entrevistas y las observaciones en campo. Conclusiones y recomendaciones es el capítulo final de todo documento de trabajo de investigación. Debe mostrar una síntesis de los resultados obtenidos en la investigación, respondiendo a los objetivos y las hipótesis si las hubo; y debe finalizar con recomendaciones tanto desde la perspectiva de la validez y confiabilidad de los resultados, como de consideraciones para tener en cuenta en futuras investigaciones sobre el tema (Bernal, 2010, p.228). Estas se consideran solventarían el problema planteado.

5.1 Conclusiones

1. Entre los principales factores o causas se encuentran a la hora de implementar nuevo plan estratégico es el bajo nivel escolaridad de miembros socios para empoderarse de los cambios y exigencias de los mercados de las economías emergentes. Durante el desarrollo de la investigación a través de la aplicación de encuestas y visitas de campo; fue posible conocer la opinión de sus socios con relación al bajo nivel de operación de la empresa las causas que ellos mencionan es falta de liderazgo y formación empresarial de sus directivos.

2. La buena gestión de canales de distribución contribuirá a la mejora de la competitividad y la sobrevivencia de la empresa en el tiempo y maximizar ganancias al reducir el tiempo de entrega que percibe el cliente final.

3. Es necesario finalizar lo más pronto el proceso de registro de junta directiva con el fin continuar con el proceso de registro de contrato de adhesión con el Sistema de Administración de Rentas (SAR). Lo anterior, facilitara el proceso de compra y venta por parte de la empresa con relación a la propuesta.

4. El plan de acción contempla una estructura técnica y administrativa que lidere los procesos de producción, administración y mercados. Lo anterior, con el fortalecimiento de procesos de suministros internos de servicio a proveedores, proveeduría de insumos y plántulas.

5.2 Recomendaciones

1.- Dentro del proceso de apoyo del estado para mejorar las condiciones externas e internas de estas organizaciones; deben seguir fortaleciendo los componentes administrativos y gerenciales de estas empresas. Lo anterior, con el fin de que las inversiones que se les faciliten logren generar el valor agregado esperado en el menor tiempo posible.

2.- Es importante desarrollar procesos de capacitación a la junta directiva con relación a temas de dirección, liderazgo, administración, etc. Que les facilite el proceso de toma de decisiones.

3.- Los socios de la junta directiva deben continuar el proceso fortalecimiento empresarial a través de las alianzas estratégicas técnicas, productivas y comerciales. Lo anterior, con el fin de continuar con el proceso de fortalecimiento de la propuesta.

4.- La empresa debe continuar con el proceso de gestión comercial con cadenas de súper mercados a nivel local. Con el fin de continuar diversificando su portafolio de productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ávila Baray, H.L. (2006) Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica. Texto completo 32 p.
2. Alvira Martín, F. (2011). La encuesta: una perspectiva general metodológica (2.a ed.). madrid, España: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10903656&p00=encuest>
3. Bustamante. D.G (2014). Competencia Empresarial. Corporación Educativa; colegio Británico de Cartagena. Colombia. 33 p.
4. BERNAL T, AUGUSTO C. (2010). Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006. ISBN 970-26-0645-4.
https://books.google.hn/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f
5. Chiavenato, Idalberto. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. McGraw Hill. México.
6. Calderón. M (2012). Las Cajas Rurales Mecanismos Sociales de Contingencia y Apoyo Económico. <https://es.scribd.com/document/236377799/Las-cajas-rurales-mecanismos-sociales-de-contingencia-y-apoyo-economico-Estudio-de-Caso-Honduras>
7. COMRURAL 2011. Competitividad rural obtenido de <http://www.comrural.hn/web/planes-de-negocios-aprobados/>
8. Catholic Relief Services, 2012. Administración de la cadena de suministros. www.crsprogramquality.org

9. Cegarra Sánchez, J. (2012). Métodos de la Investigación. Ediciones Díaz de Santos, madrid, España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=11038967&ppg=2>
10. Erda G; Chandía V; Faúndez S. (s/d). Gestión de Operaciones en Empresas Agropecuarias.
11. Foro económico mundial 2017. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad>.
12. Goodstein, L. Nolan, T. & Pfeiffer, W. (1998). Planificación Estratégica Aplicada. Santa Fe, Bogotá, Colombia: Nomos S.A.
13. Hoyos, E.L (2008). Trabajo Dirigido de Grado presentado como requisito parcial para optar el título de Ingeniero Industrial. Medellín. Colombia.
14. Jauregui. K. Fiorella. 2011. Propuesta de mejora en el proceso de distribución de una empresa de aceites y grasas lubricantes. Lima, Perú.
15. Lee J. Krajewski, L. P. (2000). Administración de Operaciones Estrategia y Análisis. Pearson Education.
16. Matriz de operación de las variables. Recuperado de: <https://tecnicaymetodologia.files.wordpress.com/2012/08/variables-y-operacionalizacion.pdf>
17. Montoya, R. Montoya, I. Castellanos, O. (20109). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos.
18. Melo Ines L; Melon Mercedes N; Rodriguez F. L (2006). Competitividad del sistema agroalimentario de la cebolla de bulbo con enfoque de cadena productiva en el Distrito de riego del Alto Chicamocha (Boyacá).

19. Martínez. A. M; López P.A; Méndez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Universidad Central. 1 era edición. 56 p.
20. Pulido, José. (2014). Gestión de la cadena de suministros. El ultimo secreto. Ed. Torino Caracas Venezuela.
21. Porter. M.E (2003). Ser competitivo. Barcelona, 1 era edición
Esp.https://books.google.hn/books?id=CIgKoErmS_MC&pg=PA3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
22. Recursos Humanos Caja Rural De Ahorro y Crédito “Superación y Progreso II (2017).
23. Rubio L; Baz V. (2004). El Poder de la Competitividad. Centro de Investigación para El Desarrollo (CIDAC). México. Soderquiste, Don. (s/f). El Estilo Wal-Mart. La Historia Interna del Éxito de la Compañía más grande del mundo. 222 p.
24. Sampieri, Roberto, et al. (2010) Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill. México.
25. SAG. (2011) Análisis Rápido de la cadena de valor de vegetales orientales.
26. Thompson, A. Gamble, J. Peteraf, M. & Strickland III, A. (2012). Administración Estratégica. New York: Mc Graw Hill Educación.
27. Vilana, Arto, 2011. La Gestión de la Cadena de Suministros.<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

ANEXO. 1



Somos estudiantes de UNITEC, estamos cursando el proyecto de graduación de la maestría de Dirección Empresarial, me regala un momento de su tiempo para contestar la siguiente encuesta.

ENCUESTA SOCIOS DE LA EMPRESA SUPERACION Y PROGRESO II

Nombre: _____

Edad: _____

Sexo: _____

1.- ¿Que cultivos produce en su finca?

2.- ¿Cuáles de los siguientes cultivos produce o le gustaría producir para comercializar?

a) Berenjena _____ b) Cundeamor ___ c) Bangaña ___ d) Pepino ___

Otros _____

Si la respuesta es ninguno. Explicar porque _____

3.- ¿Actualmente que medios utiliza para la comercialización?

a) A través de la empresa _____ b) Intermediario ___ c) Directo ___

4.- ¿Le gustaría vender a través de su empresa?

a) Si ___ Por qué? _____

b) No ___ Por que? _____

5.- ¿Considera que sería importante vender su producción a través de la empresa?

6.- ¿Que esperaría de la empresa para llevar el producto al centro de acopio?

7.- ¿Usted considera que a las exportadoras les interesaría que les venda su producto a través de la empresa?

8.- ¿Estaría dispuesto a llevar su producto a la empresa y aportar a sus costos de administración y operaciones?

9.- ¿Considera que sería importante que los programas de siembra que se acuerden con las exportadoras se coordinen a través de la empresa?

10.- ¿Estaría dispuesto a cumplir un programa de siembra y entregas a la empresa?

11.- ¿Qué aspecto sería de su interés mejorar en la empresa para vender sus productos a través de la empresa?

12.- ¿Considera usted necesario mejorar su proceso actual de comercialización? ¿Porque?

13.- ¿Cómo evalúa las inversiones que han realizado ustedes con relación al mejoramiento de su empresa?

14.- ¿Cómo califica la idea de tener una tienda de insumos agrícolas en la empresa?

15.- ¿Qué opinión tiene con relación a la producción de plántulas por parte de la empresa?

16.- ¿Apoyaría la idea de que la empresa le venda los insumos agrícolas y plántulas que usted demanda en su finca?

ANEXO. 2

Carta de compromiso asesor temático

Carta de compromiso para asesoría temática

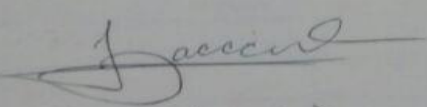
Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Jorge Yamil Daccarett Garcia
Identidad No. 071105102942, Licenciado en Ing. Industrial y Sistemas.
con Maestría en Ing. Industrial y de sistemas
con Doctorado en _____

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado **NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE CULTIVOS ORIENTALES PARA EXPORTACIÓN EN COMAYAGUA**
a ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

**WILMER ALEXANDER ROMERO FONSECA
LUIS MEMBREÑO VASQUEZ**

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Firma: 

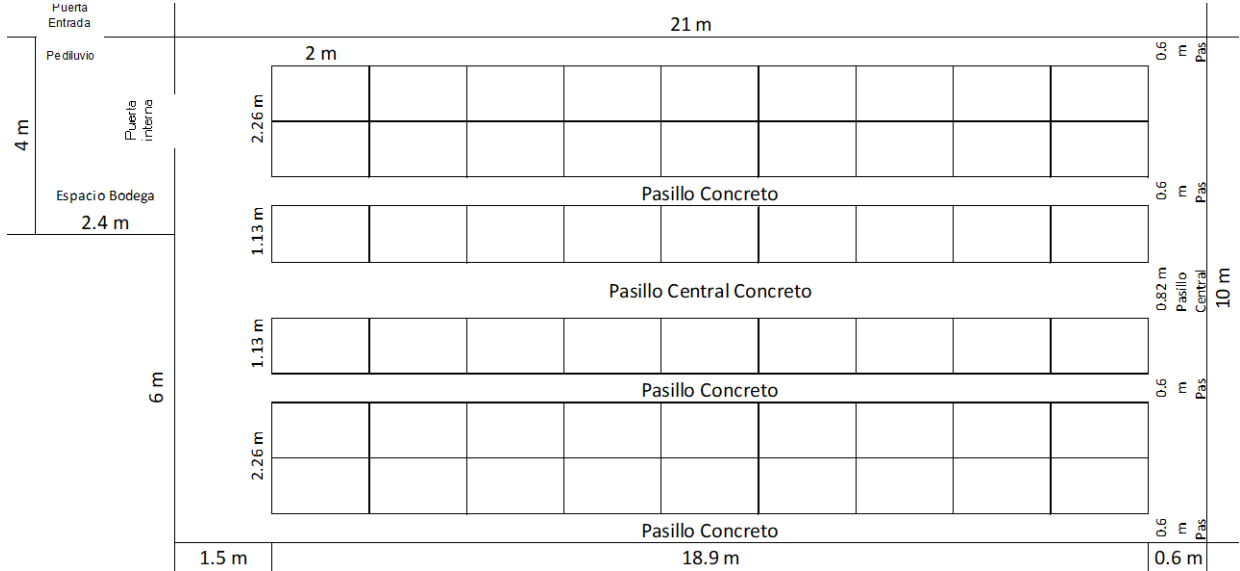
Nombre Jorge Yamil Daccarett Garcia

ANEXO.3

Invernadero plántula

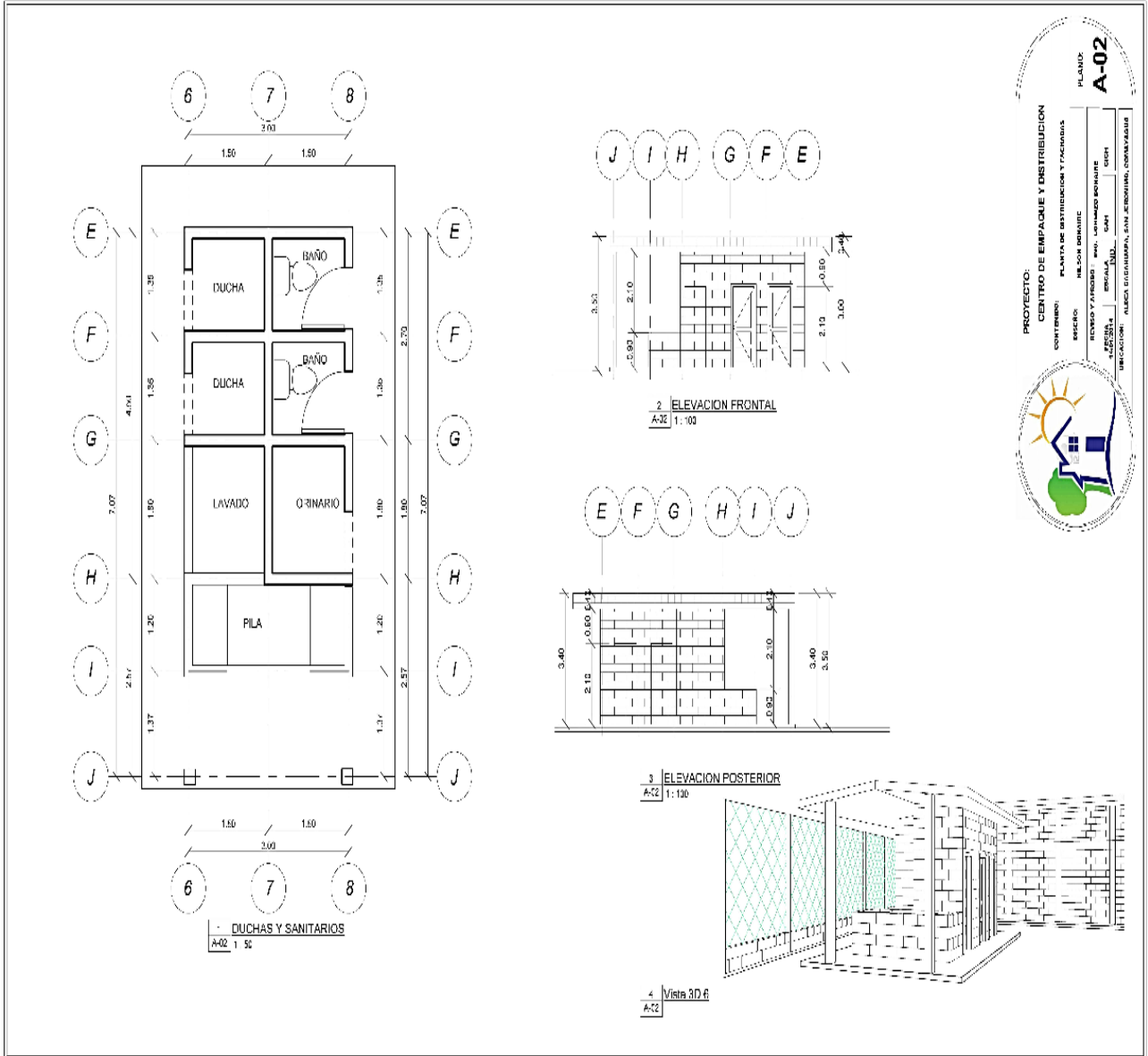


INVERNADERO PRODUCCION DE PLANTULAS DISEÑO DE PLANTA



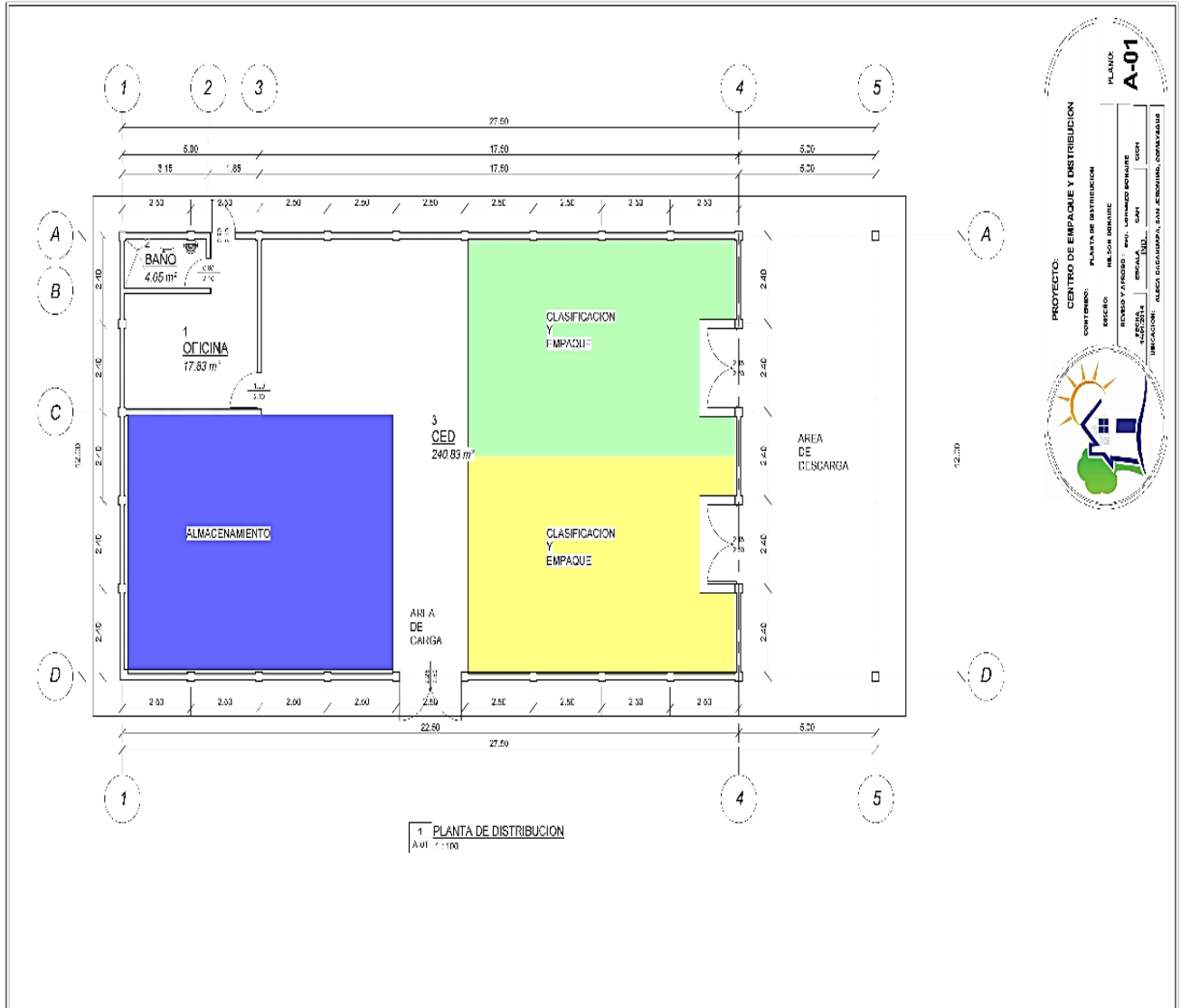
ANEXO. 4

Empaquetado



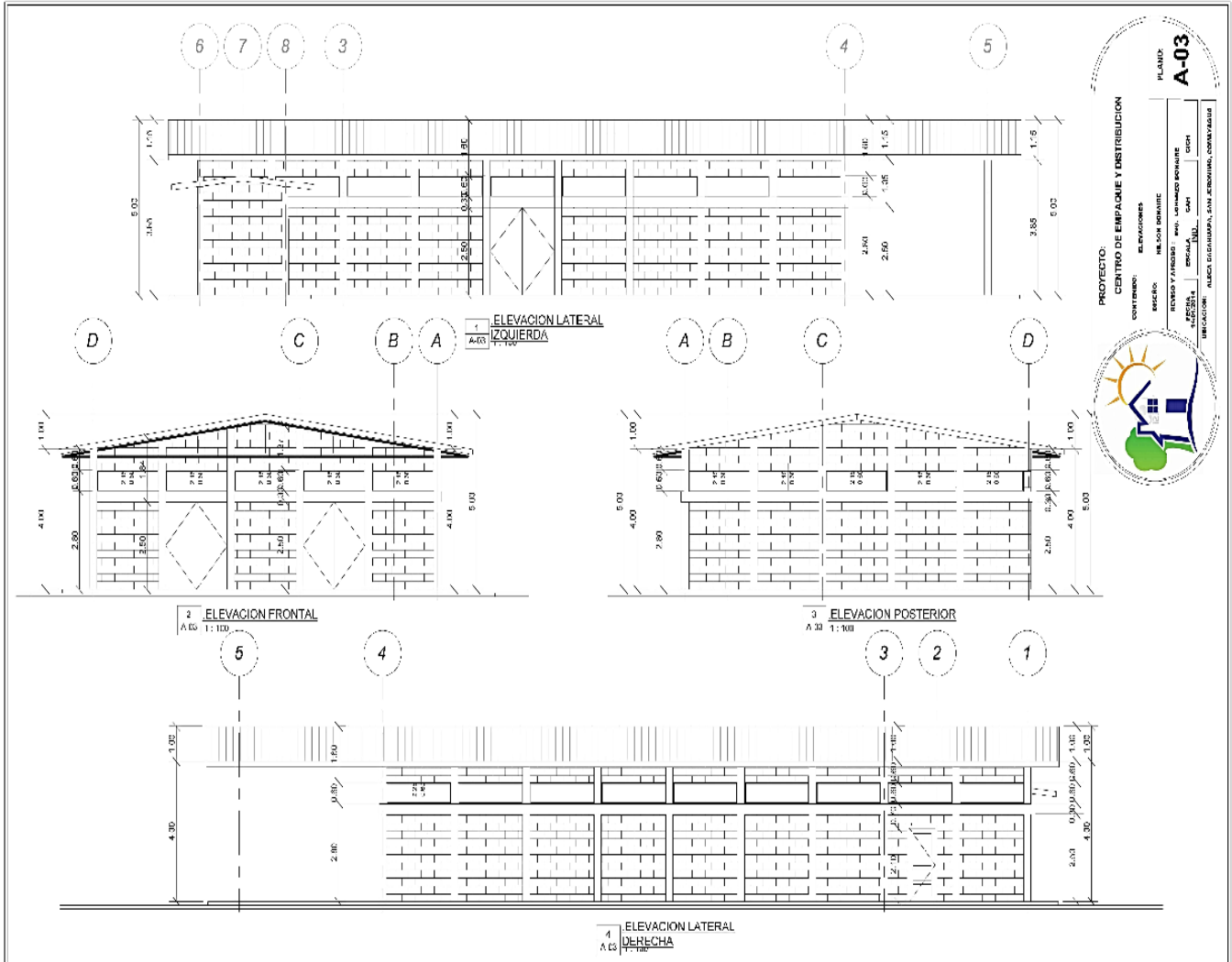
ANEXO. 5

Planta de distribución



ANEXO. 6

Bodegas de almacenes



ANEXO. 7

Centro de empaque y distribución



ANEXO.8

Validación de la concordancia de objetivos, conclusiones y recomendaciones

Enunciado del problema	Objetivos		Conclusiones y recomendaciones		Plan de acción
	General	Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	
<p>Bajo nivel organizativo y nivel de participación de los productores en el mercado de Exportación a través de la empresa.</p> <p>¿Qu é tan factible sería mejorar el nivel organizacional y nivel de participación de los productores a nivel de la empresa?</p>	<p>Contribuir al cumplimiento organizacional y participativo de los productores en el mercado de exportación, mediante la preparación de un plan de acciones para mejorar el nivel de competitividad de la empresa.</p>	<p>1.- Identificar los factores o causas que evitan el cumplimiento organizacional y participativo de los productores en el mercado de exportación a través de la empresa.</p> <p>2.- Definir los requerimientos legales que permitirán a la empresa consolidar volúmenes para comercializar a las empresas exportadoras de acuerdo a los lineamientos técnicos y administrativos de las mismas.</p> <p>3- Proponer un plan de acción consolidado.</p>	<p>1. Entre los principales factores o causas se encuentran a la hora de implementar nuevo plan estratégico es el bajo nivel escolaridad de miembros socios para empoderarse de los cambios y exigencias de los mercados de las economías emergentes. Durante el desarrollo de la investigación a través de la aplicación de encuestas y visitas de campo; fue posible conocer la opinión de sus socios con relación al bajo nivel de operación de la empresa las causas que ellos mencionan es falta de liderazgo y formación empresarial de sus directivos.</p> <p>2. La buena gestión de canales de distribución contribuirá a la mejora de la competitividad y la sobrevivencia de la empresa en el tiempo y maximizar ganancias al reducir el tiempo de entrega que percibe el cliente final.</p> <p>3. Es necesario finalizar lo más pronto el proceso de registro de junta directiva con el fin continuar con el proceso de registro de contrato de adhesión con el Sistema de Administración de Rentas (SAR). Lo anterior, facilitara el proceso de compra y venta por parte de la empresa con relación a la propuesta.</p> <p>4. El plan de acción contempla una estructura técnica y administrativa que lidere los procesos de producción, administración y mercados. Lo anterior, con el fortalecimiento de procesos de suministros internos de servicio a proveedores, proveeduría de insumos y plántulas.</p>	<p>1.- Dentro del proceso de apoyo del estado para mejorar las condiciones externas e internas de estas organizaciones; deben seguir fortaleciendo los componentes administrativos y gerenciales de estas empresas. Lo anterior, con el fin de que las inversiones que se les faciliten logren generar el valor agregado esperado en el menor tiempo posible.</p> <p>2.- Es importante desarrollar procesos de capacitación a la junta directiva con relación a temas de dirección, liderazgo, administración, etc. Que les facilite el proceso de toma de decisiones.</p> <p>3.- Los socios de la junta directiva deben continuar el proceso fortalecimiento empresarial a través de las alianzas estratégicas técnicas, productivas y comerciales. Lo anterior, con el fin de continuar con el proceso de fortalecimiento de la propuesta.</p> <p>4.- La empresa debe continuar con el proceso de gestión comercial con cadenas de súper mercados a nivel local. Con el fin de continuar diversificando su portafolio de productos.</p>	<p>Plan de acción en relación a la cadena de suministros integrada producción, administración, comercialización</p>

ANEXO. 9

Autorización de realizar la tesis en la empresa

CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA O INSTITUCION

Cacahuapa Comayagua 31/Octubre/2017
(Ciudad/Comunidad) (Departamento) Día/Mes/ Año

Lorenzo Donaire Ochoa
(Nombre y Apellidos del Director o Gerente)

Gerente General
(Puesto Laboral)

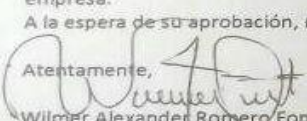
Caja Rural De Ahorro y Crédito Superación y Progreso II
(Puesto o Institución)

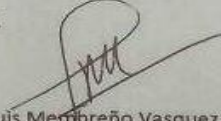
Cacahuapa, Comayagua, Comayagua
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor (a): **Caja Rural de Ahorro y Crédito Superación y Progreso II.**

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en **Dirección Empresarial**. Hemos seleccionado como tema: Análisis de los niveles de competitividad de empresas productoras de cultivos orientales para exportación; Por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: Investigación sobre los actuales procesos operativos de la empresa. A través de la implementación de grupos focales y encuestas. Y con lo anterior, identificar oportunidades de mejora en los procesos de producción, administración y comercialización con los cuales se logre hacer más competitiva la empresa.

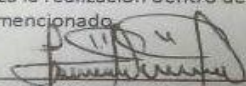
A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.


Atentamente, 
Wilmer Alexander Romero Fonseca
Firma, nombre y apellidos
N. de cuenta: 11313108

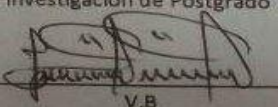

Luis Membreño Vasquez
Firma, nombre y apellidos
N. de cuenta: 11523113

Por medio este medio, Caja Rural de Ahorro y Crédito Superación y Progreso II.
(Empresa/Institución)

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.


(Ing. Lorenzo Donaire Ochoa)
Gerente




V.B

ANEXO. 10

Carta visto bueno del asesor temático



DACCARETT GARCIA JOR...



para Wilmer, mí

[Ocultar detalles](#)

De: DACCARETT GARCIA JORGE YAMIL
jorge.daccarett@unitec.edu

Para: Wilmer Romero
agroearthdci13@gmail.com

Cc: luis membreño vasquez
lmembrenov@gmail.com

Fecha: 15 dic. 2017 3:05 PM

[Ver detalles de seguridad](#)

Bueno tardes Ing. Wilmer

Según revisado, le confirmo por medio del presente mi visto bueno del documento.

Saludos

Jorge Daccarett

De: Wilmer Romero

<agroearthdci13@gmail.com>

Enviado: miércoles, 13 de diciembre de 2017
10:36:38 p.m.

Para: DACCARETT GARCIA JORGE YAMIL

Cc: luis membreño vasquez

Asunto: Nota de Aprobacion de Documento o
Visto Bueno

ANEXO. 11

Revisión Gramatical.

Nota de revisión de gramática y ortografía

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Ethel Nereyda Lainez Becker
Identidad No. 0801-1987-00594. Licenciado en Pedagogía
con Maestría en _____

Hago constar que he revisado de a nivel de gramática y ortografía el trabajo de Tesis de Maestría denominado: NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE CULTIVOS ORIENTALES PARA EXPORTACIÓN EN COMAYAGUA.

a ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

WILMER ALEXANDER ROMERO FONSECA

LUIS MEMBREÑO VASQUEZ

Para lo cual extendiendo la presente nota a los 11 días del mes de 12 del presente año, con la aprobación y visto bueno a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Firma: Ethel Nereyda Lainez Becker

Visto bueno Ethel Nereyda Lainez Becker



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE HONDURAS**

El Rector (a) de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras
en ejercicio de las facultades que la Ley le confiere



POR CUANTO: **Ethel Nereyda
Lainez Becker**

ha concluido sus estudios en Facultad de Humanidades y Artes en la
Ciudad Universitaria, el ocho de septiembre de dos mil dieciséis; y
habiendo cumplido todos los requisitos legales.

POR TANTO: le extiende el título de **Licenciada
en Pedagogía y Ciencias de la Educación
con Orientación en Administración y
Planeamiento de la Educación**

Dado en la Ciudad Universitaria, "José Trinidad Reyes", Tegucigalpa, M.D.C.
el veintitres de noviembre de dos mil dieciséis.



[Signature]
SECRETARIO (A) GENERAL



[Signature]
RECTOR (A)



[Signature]
DECANO (A) ó DIRECTOR (A)

ANEXO 12

Visto Bueno de asesor temático



ZELAYA OVIEDO CARLOS AUGUSTO

17 dic. (hace 5 días)

para MEMBREÑO, mí, PG

Estimados Maestranes Membreño Vasquez y Romero Fonseca.

He revisado su documento de tesis " NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE CULTIVOS ORIENTALES PARA EXPORTACIÓN EN COMAYAGUA" y valoro el cumplimiento de los requerimientos según manuales, por tanto, les doy el Vo Bo que corresponde para que continúen y procedan a imprimir tres ejemplares siempre a doble cara y los entreguen en las oficinas de postgrado a partir del 19 hasta el 22 de diciembre. La impresión debe hacerla del último documento revisado y presentado en la predefensa + las correcciones realizadas.

Recuerde anexar al final del documento de tesis impreso lo siguiente:

- el Vo Bo del asesor temático,
- la constancia de lectura,
- el Vo Bo de asesor metodológico

Le recomiendo imprimir la síntesis y entregarla a cada miembro de terna al momento de la defensa.

Saludos y muchos éxitos.

Carlos A. Zelaya Oviedo

Asesor metodológico PG