

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD PRODUCTORA DE CAFÉS
ESPECIALES FINCA EL PARAÍSO VEREDA LOS ARADOS, TUNIA, PIENDAMÓ
CAUCA 2019-2022

JUAN BERNARDO BOLAÑOS CALAMBÁS

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTANDER DE QUILICHAO

2018

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD PRODUCTORA DE CAFÉS
ESPECIALES FINCA EL PARAÍSO VEREDA LOS ARADOS, TUNIA, PIENDAMÓ
CAUCA. 2019-2022

JUAN BERNARDO BOLAÑOS CALAMBÁS

Trabajo De Grado para optar por el título de
Administrador de Empresas

Director

Master en Administración de Empresas

JOSÉ FERNANDO GUERRERO VILLAFANE

Tutor

GILDA PATRICIA PULIDO

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTANDER DE QUILICHAO

2018

Dedicatoria

Dedico este triunfo a Dios, dueño de la vida, a mi madre, mujer luchadora que con su ayuda y apoyo contribuyó a que alcanzará este valioso logro, a mis maestros y compañeros y a todas aquellas personas que estuvieron presentes en cada peldaño de mí formación, ayudando a la construcción de este gran sueño que hoy se alcanza.

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a Dios, por darme la vida, el conocimiento y la posibilidad de llegar a alcanzar este logro.

A mi madre por sus enseñanzas, ejemplo dedicación y apoyo incondicional.

Mis sinceros agradecimientos a MSc. Jose Fernando Guerrero, por la dirección del presente Trabajo de Grado, sus consejos enseñanzas y aportes hicieron posible que alcanzara su culminación.

De igual manera agradezco profundamente a mi tutora, MSc. Gilda Patricia Pulido Valencia, por su comprensión, apoyo, dedicación, consejos, enseñanzas y paciencia. Su colaboración fué fundamental en la culminación del presente documento.

Al señor DiegoSamuel Bermúdez Tapia, Gerente de la Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso, por permitirme desarrollar la presente investigación dentro de su organización.

Y a todos aquellos que sus consejos y ayuda aportaron su granito de arena. Para ellos: Infinitas Gracias, Dios los Bendiga.

Resumen

La finalidad del presente Trabajo de Grado es la formulación de la Planeación Estratégica enfocada en la gestión administrativa para La Unidad Productora De Cafés Especiales Finca El Paraíso, Ubicada en el Kilómetro 29 Vía Popayán – Cali, Vereda Los Arados, Corregimiento de Tunía, Municipio de Piendamó, Departamento del Cauca. Comprende el desarrollo metodológico basado en una investigación exploratoria y descriptiva, que permita establecer un “método claro y práctico para formular, implementar y evaluar estrategias”¹ para un periodo de 4 años

2019-2022.

¹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. Editorial PEARSON. México 2013. P., 13.

TABLA CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	18
1.3. PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS.....	18
2. JUSTIFICACIÓN.....	18
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1. OBJETIVO GENERAL	21
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
4. METODOLOGÍA.....	21
4.1. ESTUDIO CUALITATIVO DE CASOS	23
4.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	24
4.2.1. Entrevista En Profundidad.....	25
4.2.2. Análisis De Contenido De Documentos	25
4.2.3. Tipo de Información.....	26
4.2.4. Fuentes De Información Primaria.....	26
4.2.5. Fuentes de Información Secundarias.....	26
4.2.6. Fuentes de Información Terciarias	26
4.2.7. Unidad de Análisis.....	27
4.2.8. Universo de Estudio	27
4.2.9. Ubicación del Espacio Temporal.....	27
4.3. MARCO REFERENCIAL	27
4.3.1. MARCO TEÓRICO.....	28
4.3.1.1. Administración Estratégica	28
4.3.1.2. Horizonte De Planeación	29
4.3.1.3. Horizonte De Planeación Estratégica	29

4.3.1.4.	Cobertura (Amplitud).	29
4.3.1.5.	Nivel De Responsabilidad	30
4.3.1.6.	Plan	30
4.3.1.7.	Tipos De Planes	30
4.3.1.8.	Estrategia	31
4.3.2.	ETAPAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS	32
4.3.2.1.	Formulación de estrategia	32
4.3.2.2.	Implementación estrategia	32
4.3.2.3.	Evaluación de estrategias	32
4.3.2.4.	Modelo Thompson y A.J. Strick Land	32
4.3.2.5.	Modelo De Fred David	33
4.3.3.	Estado Del Arte	34
4.4.	MARCO CONCEPTUAL	36
4.5.	MARCO CONTEXTUAL	39
4.6.	MARCO LEGAL	39
5.	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	42
5.1.	HISTORIA	42
5.2.	CONDICIONES Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA	46
5.2.1.	DISTRIBUCIÓN FÍSICA	49
5.3.	CONDICIONES LEGALES	49
5.4.	CONDICIONES ORGANIZACIONALES	51
5.5.	CONDICIONES LABORALES	53
5.6.	CONDICIONES TECNOLÓGICAS Y DE EQUIPOS	53
5.7.	FUENTES INGRESO	54
5.8.	CONDICIONES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	55
6.	ANÁLISIS EXTERNO	55
6.1.	ENTORNO GLOBAL	55
6.2.	ENTORNO ECONÓMICO	56
6.2.1.1.	Mercado Laboral	66
6.2.1.2.	Inflación	68

6.2.1.3. Comercio Internacional	69
6.3. ENTORNO TECNOLÓGICO	72
6.4. ENTORNO SOCIO – CULTURAL	77
6.4.1. Indicadores Sociales	79
6.5. ENTORNO AMBIENTAL.....	85
6.6. ENTORNO DEMOGRAFICO.....	89
6.7. ENTORNO NORMATIVO LEGAL.....	92
6.8. VARIABLES CLAVE FACTORES EXTERNOS	95
7. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	99
7.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR.....	99
7.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	105
7.2.1. Competidores Directos.....	111
7.3. PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR.....	113
7.4. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	114
7.4.1. Poder De Negociación Con Los Compradores	115
7.4.2. Rivalidad Entre Los Competidores	115
7.4.3. Ingreso De Nuevos Competidores	116
7.4.4. Poder De Negociación Con Los Proveedores.....	117
7.4.5. Productos Sustitutos	118
7.4.6. Clientes	118
7.4.7. Proveedores.....	119
7.4.8. Productos sustitutos	119
7.4.9. Competidores potenciales.....	120
7.5. Perfiles De Organizaciones Del Sector Cafetero	121
7.5.1. Asociones de Productores de carácter privado.....	121
7.5.2. Grupos Asociativos y Cooperativas de caficultores.....	121
7.5.3. Compañías Desarrolladoras de café	122
7.5.4. Trilladoras, Tostadores De Café	122
7.6. Microtorrefactoras o tiendas especializadas de café	123
7.6.1. Empresas exportadores de café.	123

7.6.2.	Distribuidores de Máquinaria Para La Producción De Café.	124
7.6.3.	Productores De Insumos Para La Producción De Café	125
7.7.	DIAMANTE COMPETITIVO.....	127
7.8.	ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	131
7.8.1.	Estado de La Empresa En El Mercado	134
8.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	135
8.1.	BENCHMARKING	135
8.2.	ANÁLISIS DE MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	139
8.3.	ANÁLISIS COMPARATIVO RADAR COMPETITIVO	142
9.	ANÁLISIS INTERNO ÁREAS FUNCIONALES.....	148
9.1.	ANÁLISIS ÁREA ADMINISTRATIVA.....	148
9.1.1.1.	Planeación.....	149
9.1.1.2.	Organización.....	149
9.1.1.3.	Motivación.....	150
9.1.1.4.	Administración De Personal.....	151
9.1.1.5.	Control	152
9.1.1.6.	Evaluación General Del Área.....	154
9.2.	ANÁLISIS ÁREA DE MERCADEO	154
9.2.1.	Análisis del cliente.....	154
9.2.2.	Venta de Productos y Servicios	155
9.2.3.	Planeación de Productos y Servicios	156
9.2.4.	Fijación de precios	157
9.2.5.	Distribución y control.....	158
9.2.6.	Investigación de mercados.....	159
9.2.7.	Comunicación	160
9.3.	ANÁLISIS FINANZAS Y CONTABILIDAD	161
9.3.1.	Decisión de inversión y distribución de dividendos	161
9.3.2.	Análisis de indicadores fundamentales	163
9.3.3.	Uso e implementación de sistemas de información financiera actualizado.....	166

9.4.	ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN	166
9.4.1.	Producción y materias primas	167
9.4.2.	Control De Inventarios.....	169
9.4.3.	Control De Calidad	170
9.4.4.	Capacidad y Tecnología.....	170
9.5.	CONSOLIDADO GENERAL POR AREAS	171
9.6.	ANÁLIS FACTORES INTERNOS	172
9.7.	PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	177
9.8.	VISIÓN.....	177
9.9.	MISIÓN.....	177
9.10.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	177
9.11.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	178
9.11.1.1.	Financieros	178
9.11.1.2.	Atención, servicio y cliente.....	178
9.11.1.3.	Desarrollo social	178
9.11.1.4.	Procesos internos	179
9.12.	ESTRUCTURA.	179
10.	PLAN DE ACCIÓN.....	180
11.	CONCLUSIONES	182
12.	RECOMENDACIONES	186
	GLOSARIO	187
	BIBLIOGRAFÍA.....	190
	ANEXO I	195
	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	195

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1 Distribución Física y Usos del Terreno	49
Tabla 2. Cargos Asignados en la Actualidad.	52
Tabla 3. Guía de análisis Entorno Global	56
Tabla 4. Municipios Caficultores Del Departamento Del Cauca.	61
Tabla 5. Crecimiento del PIB según grandes ramas de actividad 2010-2014.	62
Tabla 6. Sistema de producción Municipio de Piendamó.	63
Tabla 7. Distribución rural por rangos de superficie.....	64
Tabla 8. Magnitud de las captaciones bancarias (en millones de pesos)	65
Tabla 9. Magnitud de las colocaciones bancarias (en millones de pesos)	66
Tabla 10. Variación doce meses, según grupos de gasto Enero (2017-2018)	68
Tabla 11. Exportaciones por grupo de productos. Enero - septiembre - 2017.....	69
Tabla 12. Comercio Internacional. Exportaciones enero - septiembre de 2017.	70
Tabla 13. Comercio Internacional. Importaciones por CUODE. Enero - septiembre - 2017	70
Tabla 14. Tratados De Libre Comercio.....	72
Tabla 16. Perfil de Competitividad departamento del Cauca.	73
Tabla 16. Escalafón de la competitividad departamento Cauca 2015.	73
Tabla 17. Innovación Desarrollo y Tecnología Aplicado Al Sector Del Café.....	76
Tabla 18. Población bajo líneas de Pobreza e Indigencia (%) Departamental. 2002-2005	79
Tabla 19. Índice sintético de calidad de vida. Clasificación por Departamentos. Según Variable.	80
Tabla 20. Índice necesidades básicas insatisfechas. 2002-2005.	81
Tabla 21. Necesidades Básicas Insatisfechas, por total, cabecera y total.....	81
Tabla 22. Índice desarrollo humano. Departamentos.	82
Tabla 23. Matrícula por nivel de formación - Cauca	83
Tabla 24. Guía de análisis Entorno Global	85
Tabla 25. Guía de análisis Entorno Global	88
Tabla 26. Distribución de la población según regiones del Departamento del Cauca	89
Tabla 27. Guía de análisis Entorno Global	92
Tabla 28. Pasos y costos para constituir los vehículos legales en	93
Tabla 29. Guía de análisis Normativo Legal	95
Tabla 30. Matriz integrada de entornos	95
Tabla 31. Matriz de evaluación de factores externos; Oportunidades	98
Tabla 32. Matriz de evaluación de factores externos; Amenazas	98
Tabla 33. Análisis fuerzas competitivas.....	113

Tabla 34. Principales Cooperativas Cafeteras En Colombia.	121
Tabla 35. Empresas Exportadores De Café	124
Tabla 36. Matriz de Perfil competitivo.....	141
Tabla 37. Análisis Área Administración; Planeación.....	149
Tabla 38. Análisis Área Administración; Organización.	150
Tabla 39. Análisis Área Administración; Motivación	150
Tabla 40. Análisis Área Administración, Administración de personal	151
Tabla 41. Análisis Área Administración, Control.....	152
Tabla 42. Análisis Área Mercadeo, Análisis de clientes.....	154
Tabla 43. Análisis Área Mercadeo, Venta de productos y servicios	156
Tabla 44. Análisis Área Mercadeo, Planeación de productos y servicios	157
Tabla 45. Análisis Área Mercadeo, Fijación de precios	158
Tabla 46. Análisis Área Mercadeo, Distribución y control.....	159
Tabla 47. Análisis Área Mercadeo, Investigación de mercados	160
Tabla 48. Análisis Área Mercadeo, Comunicación	161
Tabla 49. Análisis Área Finanzas y contabilidad, Decisión de inversión y distribución de dividendos.....	162
Tabla 50. Análisis Área Finanzas y contabilidad; Analisis de indicadores fundamentales.....	164
Tabla 51. Indicadores financieros, Finca el Paraíso vigencia 2017	165
Tabla 52. Análisis Área Finanzas y contabilidad, Uso e implementacion de sistemas de info.	166
Tabla 53. Análisis Área Producción, Producción	167
Tabla 54 Costo por kg de café CPS	168
Tabla 55. Análisis Área Producción; Control de Inventarios y de la capacidad.	169
Tabla 56. Análisis Área Producción; Control de calidad.	170
Tabla 57. Análisis Área Finanzas y contabilidad, Capacidad y tecnología	171
Tabla 58. Análisis general consolidado por áreas	172
Tabla 59. Matriz de evaluación de factores internos; Fortalezas	172
Tabla 60. Matriz de evaluación de factores internos; Debilidades	173
Tabla 61. Matriz DOFA	175
Tabla 62. Plan de Acción.....	180
Tabla 63. Estados Financieros Proyectados	195

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁG
Figura 1. Modelo integral del proceso de administración estratégica. (Fred R. David. 1998.).....	33
Figura 2. Etapas de Transformación De La Cadena De Valor Del Café.....	102
Figura 3. Rivalidad Competitiva.	114
Figura 4. Diamante Competitivo.	127
Figura 5. Diamante	129
Figura 6. Plataforma Regional - Local. De Cafés Especiales -Tunía Piendamó, Cauca.....	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PAG
Gráfico 1. PIB, Miles De Millones De USD - Últimos 5 Años	57
Gráfico 2. Participación De PIB 2016	58
Gráfico 3. Comparativo Crecimiento Porcentual PIB Cauca vs. PIB Colombia.	63
Gráfico 4. Personal Ocupado Departamento del Cauca.	67
Gráfico 5. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo	67
Gráfico 6. Puntajes y niveles de la ciencia, tecnología e innovación.	74
Gráfico 7. Inversión Social Por Programa.....	78
Gráfico 8. Población total, cabecera y resto	91
Gráfico 9. Tasa de crecimiento poblacional	91
Gráfico 10. Variables Evaluadas en el análisis de calidad de cafés especiales.	132
Gráfico 11. Radar de valor frente a los líderes	143
Gráfico 12. Radar de valor sopesado frente a los líderes	144
Gráfico 13. Radar de valor frente a los niveles intermedios	145
Gráfico 14. Radar de valor sopesado frente a los niveles intermedios	146
Gráfico 15. Radar de valor frente a Caficauca y promedio	147
Gráfico 16. Radar de valor sopesado frente a Caficauca	148
Gráfico 17. Propuesta de Organigrama	179

ÍNDICE DE MAPAS

	PAG
Mapa 1. Piendamó en el Cauca.	46
Mapa 2 Vereda Los Arados En Municipio de Piendamó -Tunía.	47
Mapa 3 Finca El Paraíso Vereda Los Arados. Piendamó- Tunía, Cauca.	48
Mapa 4 Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso en Vereda Los Arados.....	48
Mapa 5. Mapa Geográfico Producción De Café En El Cauca.	59

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende orientar, y definir una ruta de acción a seguir para la ORGANIZACIÓN PRODUCTORA, DESARROLLADORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉS ESPECIALES FINCA EL PARAÍSO, ubicada en el corregimiento de Tunía, Municipio de Piendamó, Departamento del Cauca. A través del diseño de un Plan Estratégico para el periodo 2019-2022, con la finalidad de establecer estrategias que ayuden a mejorar el desempeño y los resultados actuales de la organización FINCA EL PARAÍSO. Conformando una declaración corporativa que le permita a la organización disponer de una propuesta formal que atienda las necesidades comerciales, administrativas, financieras, productivas y demás acciones de interés que involucren a la organización a nivel interno y externo en el desarrollo de sus operaciones.

Para la formulación del Plan Estratégico se pretenden realizar una investigación exploratoria que permita la recolección de información, su posterior análisis y formulación de una propuesta estratégica aplicada a la organización, de acuerdo al modelo de Planeación estratégica desarrollado por Fred David.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La Unidad Productora, desarrolladora y comercializadora de Cafés Especiales Finca El Paraíso ubicada en el Km 29 vía Popayán-Cali, en la Vereda los Arados Corregimiento de Tunía, Municipio de Piendamó, Departamento del Cauca, viene desarrollando desde junio de 2015 actividades en producción, desarrollo y comercialización de Cafés de Especialidad. Su Estratega principal el Señor Diego Samuel Bermúdez ha logrado gestionar contactos, con organizaciones con experiencia en el campo de Cafés Especiales como Café Morelia, Educafes, Saza Coffe. Este proceso de gestión le ha permitido desarrollar y ampliar relaciones comerciales, otorgándole posibilidad de realizar transacciones a nivel nacional e internacional por intermediación o de forma directa donde ha logrado realizar ventas efectivas con compradores de Cafés Especiales a nivel nacional en ciudades como Bogotá, Medellín y a nivel internacional ha logrado exportar su producto con la ayuda de intermediarios a países como Kuwait, Corea del Sur, Japón.

En la actualidad la unidad productiva se encuentra en proceso de formalización y consolidación como organización especializada en la producción, desarrollo, comercialización, capacitación y asesoría técnica en Cafés de Especialidad.

Se logra evidenciar que durante el proceso de transición de finca tradicional a una organización encargada de producir, desarrollar y comercializar Cafés Especiales y asesorar a productores, la organización no dispone de una Planeación Estratégica adecuada como punto de partida para el desarrollo de operaciones de producción, y comercialización del grano y de todas las labores organizacionales que conlleva la consolidación de un ente económico. El proceso de Planeación Estratégica es una herramienta necesaria para lograr el fortalecimiento

corporativo, y un manejo administrativo basado en conocimientos sustentados, planes misionales, tácticos y operativos orientados a mejorar los niveles de desempeño de la organización.

En la actualidad la organización, suele enfrentarse a los mercados sin un plan o política comercial definida, situación que aumenta la incertidumbre y disminuye la probabilidad de éxito, la efectividad y cumplimiento de los planes presentes y futuros en el desarrollo de las actividades de la organización. La carencia de herramientas administrativas precisas puede llevar a que la organización presente grandes falencias y debilidades internas severas que no le permitan participar oportunamente y tomar las decisiones precisas y acertadas para aprovechar las oportunidades, potencializar fortalezas, corregir debilidades y minimizar riesgos frente a las amenazas que se puedan presentarse en el entorno, evitando la posibilidad de un mayor crecimiento económico para organización.

Además del ineficiente aprovechamiento de los recursos y capital humano del que dispone la organización en el desarrollo de operaciones, debido a una administración equivocada con desaciertos, generan poco compromiso, desordenes, desinformación, baja competitividad y falta de pertenencia por parte de los colaboradores de la organización.

Los procesos de mejoramiento en la producción de Cafés de Especialidad en la Finca El Paraíso con mayor tecnificación y mejores prácticas agronómicas generan mejoras significativas en la calidad del grano, pero se hace necesario diseñar una Planeación Estratégica, con planes en el corto, mediano y largo plazo, orientados a mejorar la efectividad en las operaciones que desarrolla actualmente para cada una de áreas funcionales donde es necesaria la existencia de un plan administrativo, además de hacer un eficiente manejo y aplicación efectiva de los recursos disponibles, aspecto necesarios para el crecimiento económico de la unidad productiva como organización.

Dentro de las Ciencias de la Administración existen diversos temas enfocados a mejorar los niveles de productividad del ser humano, y también mejorar las técnicas, planes y procedimientos que contribuyan a una utilización eficaz y eficiente de los recursos y de esta manera garantizar la sobrevivencia y permanencia de los entes económicos generando competitividad y desarrollo para las organizaciones.

Con respecto a los temas administrativos se hace necesario la utilización de modelos administrativos, teorías de planeación estratégica, y planes de mercado que permitan construcción de una plataforma administrativa para el desarrollo idóneo de las operaciones claves que ayuden al cumplimiento del objeto social de la organización.

La inexistencia de una figura organizacional, fundamentada en un Plan Estratégico es de obligatoria necesidad, le garantiza a la organización tener un rumbo definido, con una propuesta basada en la teoría administrativa, que le brinde la posibilidad de contar con una herramienta administrativa, al momento de enfrentarse al mercado competitivo.

En este contexto se hace necesario la formulación de un Plan Estratégico diseñado de acuerdo a las necesidades la organización, que incida en el mejoramiento de los procesos administrativos actuales y que contenga los objetivos que debe seguir, una declaración corporativa conformada por la misión, visión, estrategias organizacionales, valores y principios corporativos, un organigrama que evidencie su organización interna, métodos y procedimientos, toma de decisiones, además de una herramienta de control que permita evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos que plantee la organización según su modelo de Planeación Estratégica.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se debe desarrollar una Planeación Estratégica efectiva acorde al modelo de negocio de la Unidad Productiva, Comercializadora y Desarrolladora de cafés Especiales Finca El Paraíso?

1.3. PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

- ¿Qué factores influyen de forma directa en la consolidación de Planificación Estratégica efectiva?
- ¿Cómo incide la ausencia de una Plan Estratégico apropiado a las actividades que desarrollarla Unidad Productiva, Comercializadora y Desarrolladora de cafés Especiales Finca El Paraíso?
- ¿Cuál es la importancia que tiene para la organización una Planeación Estratégica como herramienta a la solución de los problemas que pueda presentar la Unidad Productora, Comercializadora y Desarrolladora de cafés Especiales Finca El Paraíso?

2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de una Planeación Estratégica abarca diversos temas administrativos, de carácter importante para la gerencia en la actualidad y en los años venideros sobre los cuales se establece el horizonte de planeación diseñado para la organización, determinando una dirección y unas metas a las que la organización aspira llegar.

Desde que inició operaciones la organización, en el año 2015, momento donde se comienza a materializar el emprendimiento del Señor Diego Samuel Bermúdez, La Unidad Productiva, Comercializadora y Desarrolladora de cafés Especiales Finca El Paraíso opera con la ayuda de colaboradores que en números no superan los

15 trabajadores; encargados de realizar diversas funciones (recolección, fumigación, selección, preparación, desarrollo, análisis de calidad, mantenimientos entre otras labores) tareas diferentes según la temporada y la etapa de producción. Las instrucciones sobre las labores, que se requieran, al igual que el número de colaboradores, insumos, materiales y demás requerimientos necesarios para alguna labor son directamente orientados por el administrador de la Finca el Señor Diego Samuel Bermúdez, que además se encarga del manejo de personal, del manejo financiero, del mercado, y calidad de producto.

Dentro del manejo financiero que lleva la organización el Señor Diego Samuel define los presupuestos, estima los costos, precios de venta en las negociaciones y proyecta los ingresos que percibirá por la comercialización de Cafés Especiales. De igual modo las estrategias comerciales son definidas por el señor Diego Samuel como responsable directo de aprobarlas según los criterios y condiciones de mercado.

Observando el desarrollo de operaciones en el periodo comprendido entre 2015-2017, la dinámica interna de la empresa, el sector al que pertenece, el mercado en el que se encuentra inmersa, se evidencia la obligación de disponer de estrategias claras que permitan proyectar la organización, además de verificar y realizar seguimiento de la gestión y ejecución de las mismas. Porque si bien la empresa cuenta con elementos y exigencias administrativas, financieras y comerciales; el manejo otorgado a estas áreas en los 3 años de existencia del emprendimiento le ha permitido continuar operando, haciendo salvedad que la manera que la empresa enfrenta el mercado, requiere primordialmente, según una visión organizacional, establecer una formalidad en cuanto al desarrollo de estrategias, orientadas a la visión de la organización para los próximos años.

De momento la organización cuenta con un manejo administrativo, financiero y productivo que, si bien no es formal por la carencia de procesos y procedimientos, si es funcional y responde a las exigencias mínimas que el gerente dispone para

estas áreas, obteniendo resultados, manteniendo su funcionalidad operativa y rentable por los últimos 3 años.

En relación con este último, el representante de la organización, frente a las situaciones actuales que presenta la empresa, ha logrado un funcionamiento adecuado, pero dispone de un grave tema de momento, la inexistencia de una orientación en términos de estrategia, que genere cambios positivos a nivel de mercado, producción, administración, finanzas, y los sistema de costos y compras; frente a esta necesidad actual de la organización y de los posibles escenarios futuros a nivel del cliente interno – externo, se requiere una visión a largo plazo donde se integren las modificaciones internas de la empresa, la formalización de sus áreas, de las dinámicas comerciales, de mecanismos de control e indicadores y responder con estrategias empresariales a las insuficiencias de carácter interno y externo. Estos elementos se pueden subsanar al momento de ejecutar el resultado de una Planeación Estratégica.

Los propietarios de la organización, en cabeza de su representante el señor Diego Samuel Bermúdez, consideran que es de mayor importancia disponer de una Planeación Estratégica, haciendo alusión que es un trabajo global, de mayor alcance temporal y repercusión en la actualidad de la empresa, y en los próximos años 2019-2022 para los cuales se definirá el diseño de la Planeación Estratégica.

Se resalta la necesidad de fortalecer los aspectos administrativos, recursos humanos, gestión financiera, procesos, procedimientos y Planeación Estratégica. Respecto a los intereses mencionados, el que más resulta relevante entre los propietarios, es el desarrollo de la planeación estratégica, motivado por la carencia de algún tipo de planeación formal para la organización; en relación a los temas de administración, finanzas y procesos, cuentan con un manejo, que si bien aún es empírico se ha desarrollado durante los últimos 3 años y ha permitido el funcionamiento de la organización y rentabilidad de la misma.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Formular la planeación estratégica de acuerdo a las necesidades y el modelo de negocio de La Unidad Productora, Comercializadora y Desarrolladora de cafés Especiales Finca El Paraíso para el periodo 2019-2022.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno y el sector en pro de la identificación de las oportunidades y amenazas para la organización.
- Ejecutar análisis interno que permita conocer e identificar debilidades y fortalezas.
- Realizar un proceso de Benchmarking que permita la comparación de la organización frente a los competidores destacados.
- Desarrollar un análisis de debilidades vs oportunidades, y fortalezas vs amenazas
- Desarrollar una propuesta de dirección estratégica a implementar en la organización, enmarcada dentro las actividades que desarrolla.
- Proponer un mecanismo de gestión, control y seguimiento de estrategias.

4. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se considera un análisis de estudio de tipo cualitativo con aplicación de métodos de estudio exploratorio, formulativo y descriptivo que integra variables de tipo cualitativas y cuantitativas que se desprenden de la problemática u objeto de estudio.

Por las consideraciones anteriores se entiende como estudio exploratorio todos aquellos que contengan conocimientos previos sobre el problema planteado, trabajos realizados con anterioridad, y los relatos que se puedan obtener, reunir y sintetizar en experiencias.²

En relación con el párrafo anterior, el tipo de estudio descriptivo, investiga situaciones de carácter social donde identifica sus diferentes elementos y componentes y su interrelación.³ Además de profundizar en aspectos relevantes para la investigación.

La finalidad de esta investigación se centra en el análisis a profundidad de escenarios específicos de la organización explorando situaciones generales y profundizando en temas de relevancia en el proceso investigativo a partir de modelo integral de Administración Estratégica, desarrollado por Fred David en el año de 1988, el autor lo define como un modelo practico y claro para formular, implementar y evaluar estrategias integrando los principales componentes de la administración estratégica.

La metodología expuesta por Fred David en el modelo de Administración estratégica se compone de 8 capítulos que a su vez se dividen en apartados que integran cada capítulo, distribuidos en las 3 fases que componen la planeación estratégica.

FASE 1: Formulación de estrategias lo componen las siguientes etapas:

- Declaración corporativa
- Análisis del entorno
- Análisis o auditoria interna
- Definir objetivos a largo plazo

² DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Ibid., p. 229.

³ MENDEZ. Carlos E. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en la ciencia Empresariales Ibid., p. 230.

- General y selecciona estrategias

LA FASE 2: Implementación de estrategias compuesto por las etapas:

- Implementación de estrategias según en departamentos principales de la organización.

FASE 3: Evaluación de estrategias

- En esta fase se miden y se evalúa el desempeño de las estrategias implementadas

Para el desarrollo del presente trabajo, se tuvo como finalidad la primera fase del proceso de administración estratégica, además de proponer un plan de acción, que se integre como herramienta de evaluación al proceso de administración estratégica.

4.1. ESTUDIO CUALITATIVO DE CASOS

“Los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución”⁴.

Un estudio de caso puede considerar diverso número de unidades, donde cada una se aborda de forma individual. Donde el proceso investigativo se hace simple o complejo.

Según Pérez Serrano, para este tipo de metodología, un estudio de casos puede presentar casos particulares descriptivos y heurísticos, se basan en el

⁴ Stake, R.E. Case studies. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln. Handbook of Qualitative Research, London 1994, p., 236-247.

razonamiento inductivo al manejar múltiples fuentes de datos⁵ Esta metodología evidencia las siguientes características.

Particularista: orientada a comprender profundamente la realidad singular (un individuo, un grupo, una situación social o una comunidad). Interesa la comprensión del caso, y esta característica es útil para descubrir y analizar situaciones únicas.

Descriptivo: El producto final es obtener una rica descripción. La descripción es contextualizada, es decir, que la descripción final implica siempre la “consideración del contexto” y las variables que definen la situación.

Heurístico: ilumina la comprensión del lector, pretende ampliar o confirmar lo que ya sabe. Se constituye una estrategia encaminada a la toma de decisiones que luego sirven para proponer iniciativas de acción.

Inductivo: se basa en el razonamiento inductivo o razonamiento no deductivo (obtener conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares. Por ejemplo, de la observación repetida de objetos o acontecimientos de la misma índole se establece una conclusión para todos los objetos o eventos de dicha naturaleza.) Para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos.

4.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En una investigación de tipo cualitativo se hace necesarios definir los instrumentos de recolección de información, que permiten obtener una mayor profundidad en las respuestas y mayor comprensión del caso de estudio. Son técnicas de rápida aplicación y de bajo costo, flexibles en su forma de aplicación que permiten establecer mejores vínculos con los sujetos que participan en el proceso investigativo. Dentro de las técnicas se destacan la observación de participante,

⁵ PEREZ SERRANO, Gloria. Investigación Cualitativa Restos e Interrogantes. Editorial Muralla. Madrid 1994, p., 85.

grupos focales, método Delphi, entrevistas en profundidad, revisión de documentos, prensa y demás información relevante para la investigación.⁶

4.2.1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

La entrevista es la técnica más empleada en las distintas áreas del conocimiento. En un sentido general, se entiende como una interacción entre dos personas, planificada y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y, el entrevistador, recoge e interpreta esa visión particular.

En la metodología cualitativa, la entrevista en profundidad se entiende como los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas.⁷

4.2.2. ANÁLISIS DE CONTENIDO DE DOCUMENTOS

Esta técnica se utiliza cuando el objetivo de una investigación es analizar la naturaleza de problema a través de obras, producciones y documentos referentes sobre al tema estudiado, delimitando la unidad de análisis y el segmento de contenido, previamente caracterizado categóricamente.⁸

⁶ CAMPOY, Tomas; GOMES, Elda. Técnicas e Instrumentos Cualitativos de Recogida de Datos. [En Línea.] En Manual Básico Para La Realización De Tesinas, Tesis Y Trabajos De Investigación. Editorial EOS. 2009. P., 288. Disponible en: http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf

⁷ Ibid., p. 288.

⁸ HERNANDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación Mc Graw Hill Interamericana Editores. México 2011. Citado por GALLEGU. Humberto. Técnicas y Recolección de Datos. En Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. Universidad del Quindío, p., 26. [Consultado el 30 enero de 2018] Disponible en: <https://es.slideshare.net/HumbertoGomez5/tcnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos-53088076>

4.2.3. TIPO DE INFORMACIÓN

Se refiere a las fuentes de información utilizadas para la realización del trabajo investigativo, para el desarrollo de la investigación se hizo uso de fuentes de información de tipo primario, secundario y terciario.

4.2.4. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

El presente trabajo contiene información, procedente de la investigación, nueva y original producto del desarrollo de un trabajo intelectual.

4.2.5. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

“Contienen información, sintetizada elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias.”⁹

La información secundaria proviene de diversas fuentes, a nivel de la organización, o externa de la misma. Tiene como intención ser recopilada para el uso de diferentes planes e informes útiles para la investigación y sus resultados.

4.2.6. FUENTES DE INFORMACIÓN Terciarias

“Son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias. Facilitan el control y el acceso a toda gama de repertorios de

⁹ SILVESTRINI, María; VARGAS, Jacqueline. Fuentes De Información Primarias, Secundarias Y Terciarias. [En Línea]. Enero. 2008, p., 3. [Consultado 30 enero 2018.] Disponible en: <http://www.ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

referencia, como las guías de obras de referencia o a un solo tipo, como las bibliografías”.¹⁰

4.2.7. UNIDAD DE ANÁLISIS

Se establecerá como unidad de análisis el concepto Planeación y Estratégica, en La Unidad Productora y Comercializadora de Cafés Especiales Finca El Paraíso.

4.2.8. UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de Estudio para la concepción de este trabajo es La Unidad Productora y Comercializadora de Cafés Especiales Finca el Paraíso, ya que ella se encuentra en la capacidad de proporcionar la información real y actualizada. Transcendental para el desarrollo de la investigación.

4.2.9. UBICACIÓN DEL ESPACIO TEMPORAL

El actual trabajo se desenvuelve en la Finca El Paraíso, Vereda los Arados, municipio de Piendamó -Tunía, Cauca. En los meses de enero a junio del año 2018.

4.3. MARCO REFERENCIAL

¹⁰ Ibid. p., 4

4.3.1. MARCO TEÓRICO

4.3.1.1. Administración Estratégica

La planeación es proceso que integra a todos los individuos de la organización, se requiere compromiso y liderazgo para realización efectiva pasando por cada una de sus etapas o fases de desarrollo.

Según D. Hampton. La planeación se divide en tres partes de considerable importancia.

- Visión - Objetivos
- Estrategia política
- Toma de decisiones

“La administración estratégica se define como un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implementación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de los resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto al crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación, o desaparición.”¹¹

El proceso de administración estratégico o planeación es importante para organización porque le permite definir un plan de ruta enfocado al horizonte donde se proyecta (periodo de tiempo sobre el cual estará vigente la estrategia). Es de esta manera como los dirigentes de la organización, encargados del manejo y direccionamiento evalúan los riesgos futuros de la organización, tomando en cuenta las condiciones del medio ambiente donde se encuentre la empresa en el

¹¹ TORRES. Zacarías. Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria S.A. México DF. 2014. p., 38.

momento actual, entornos y factores internos para lograr llegar a donde se proyecta.

Para Fred David la Administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permite que una empresa alcance sus objetivos.¹²

4.3.1.2. Horizonte De Planeación

El horizonte de planeación se establece teniendo en cuenta el tipo de proceso sobre al cual se desea diseñar la Planeación Estratégica, puede ser de tipo estratégico, táctico, u operativo.

Cuando se trata de una compañía, que ejerce de manera empírica, la Planeación Estratégica, porque no existe actividad alguna que se realice sin tener la más mínima consideración sobre la ruta de acción a seguir se hace necesario el desarrollo de un plan estratégico que incluya la totalidad de la organización y que su horizonte sea mayor a un año.¹³

4.3.1.3. Horizonte De Planeación Estratégica

Está definido para los planes estratégicos, en periodos largos que superan el año y son irreversibles a su desarrollo.

4.3.1.4. Cobertura (Amplitud).

En toda la organización, todas o la gran parte de las funciones presentes en la organización.

¹² DAVID. Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 14Ed. Pearson Educación. México DF. 2013. p. 5.

¹³ TORRES. Op Cit., p.19

4.3.1.5. Nivel De Responsabilidad

El nivel de responsabilidad se define como el área encargada de direccionar la Planeación Estratégica para este caso es una responsabilidad de Nivel Cooperativo.

4.3.1.6. Plan

Según Reyes Ponce, consideran que un plan es la fijación del curso de una acción que ha de seguirse, donde primero se establecen los principios que lo regirán y orientarán de acuerdo a la secuencia de operaciones, el tiempo establecido y materias necesarios para su realización.¹⁴

4.3.1.7. Tipos De Planes

Por su clase

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos

Por Tiempo

- Corto plazo: de un mes a 12 meses
- Mediano plazo: de uno a tres años
- Largo plazo: periodos de tres a cinco años
- Por su nivel jerárquico

¹⁴ REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de empresas. Teoría y práctica. 1ª ed. México. MX. Limusa Noriega.2003. p. 165

Planes Estratégicos: “mueven los esfuerzos de la organización por alcanzar sus metas. Sirven de fundamentos para los planes tácticos, abarcan toda la organización, establecen objetivos generales y la posicionen en concordancia con su entorno”¹⁵

Planes Tácticos: este tipo planes se encarga de especificar con detalle la forma de alcanzar los objetivos generales de la organización, son nivel misional.

Planes Operativos: se refieren específicamente a la asignación previa de las tareas específicas que realiza cada persona e individuo dentro de la organización.

4.3.1.8. Estrategia

Gálea conceptualiza la estrategia como el conjunto de decisiones sobre las acciones a emprender y recursos a utilizar para lograr objetivos propuestos por la organización, sin dejar de tener en cuenta las decisiones que toman la competencia y las variaciones del entorno.¹⁶

En este mismo orden y dirección Chandler define la estrategia como “determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlo”¹⁷

Cabe agregar que la estrategia, define la hoja de ruta de las organizaciones, donde incluye recursos disponibles, tiempo estimado para la estrategia y duración, es de esta manera que se logra sacar ventaja sobre los demás competidores y obtener mejores resultados al ser pioneros en alcanzar los objetivos con un plan ya establecido.

¹⁵ ROBBINS, STEPHEN P. y DECENZO, DAVID A. Op Cit., p. 84

¹⁶ GALEA, citado por SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María en: La distribución comercial: opciones estratégicas., p. 296

¹⁷ CHANDLER, citado por ESCORSA CASTELLS, Pere y VALLS PASOLA, Jaume en: Tecnología e innovación en la empresa., p. 55

4.3.2. ETAPAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS

4.3.2.1. Formulación de estrategia

Desarrolla una visión misión, identifica las oportunidades y amenazas externas de la empresa, determinar fortalezas y oportunidades.¹⁸

4.3.2.2. Implementación estrategia

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas que motive a los empleados y asigne recursos para la estrategia fórmulas.¹⁹

4.3.2.3. Evaluación de estrategias

Es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan saber con urgencia ciertas estrategias no están funcionando bien.²⁰

Para el presente trabajo se llegaron a considerar dos modelos en las categorías de planeación estratégica enfocadas en la dirección estratégica y administración estratégica.

4.3.2.4. Modelo Thompson y A.J. Strick Land

Las cinco tareas de las Administración Estratégica, se componen por cinco niveles, empezando por desarrollar una declaración corporativa hasta Evaluar el desempeño, supervisar e iniciara ajustes correctivos

¹⁸ DAVID. Fred. Conceptos de Administración Estratégica Op Cit., p.6.

¹⁹ FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Ibid., p. 7.

²⁰ Ibid., p. 7.

4.3.2.5. Modelo De Fred David

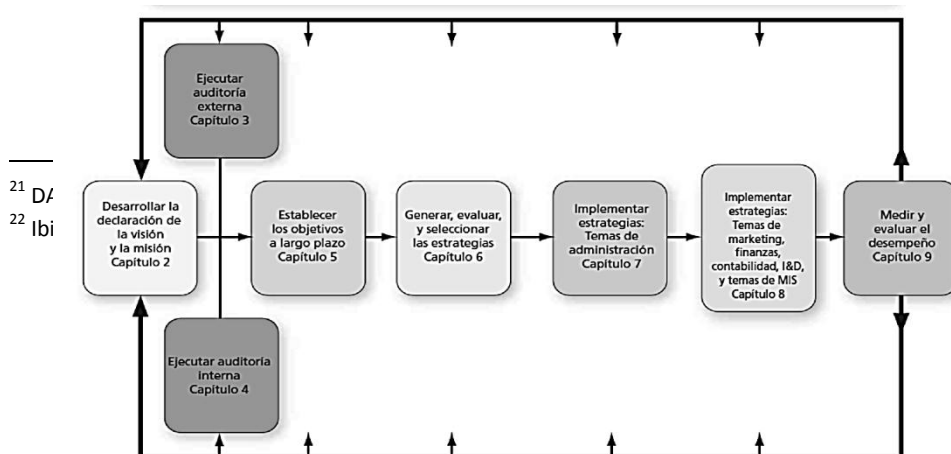
Fred R. David. Presenta un modelo más dinámico y didáctico a la hora de aplicarlo en pro de la concepción de estrategias organizacionales.

El modelo integral de dirección estratégica expuesto por Fred David que se compone de tres etapas: *Formulación Estratégica*, *Implementación estratégica* y *evaluación estratégica*. Modelo que está constituido en su primera etapa de 3 capítulos Desarrollo y declaraciones de la misión visión, Auditoría externa, auditoría interna. Establecimiento de objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se deben seguir por parte de la organización.²¹

En el proceso de *implementación de la estrategia*, la segunda etapa del modelo el ente económico debe establecer objetivos anuales, crear políticas que motiven a los colaboradores y asignar recursos para que las estrategias planteadas puedan ejecutarse. En este proceso de implementación de la estrategia se hace necesario desarrollar una cultura corporativa que apoye la estrategia, con una estructura organizacional efectiva, además de mejorar las tareas de marketing, establecer presupuestos, establecer y desarrollar sistemas de información y remunerar a los empleados por el desempeño organizacional.²²

Durante la *Evaluación Estratégica* etapa final del modelo de Planeación Estratégica de Fred David, la dirección de la organización debe saber si las estrategias están funcionando, la evaluación es la forma más efectiva para obtener

Figura 1. Modelo integral del proceso de administración estratégica. (Fred R. David. 1998.)



Fuente: CONTRERAS. David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Ed. 14. Pearson Educación, México 2013., p 30.

información, puesto que toda estrategia está sujeta a una posible modificación en el futuro, debido a las dinámicas de cambio de factores externos e internos. Para una realización eficaz de la evaluación es necesario seguir 3 actividades básicas en su desarrollo 1) Revisar factores externos e internos en función de los cuales se formula la estrategia. 2) medir los desempeños obtenidos 3) Aplicar acciones correctivas.²³

Se aclara que para la elaboración del presente Marco Teórico se define utilizar el modelo de Planeación Estratégica propuesto por Fred R. David en la etapa de formulación de la estrategia que contiene 5 capítulos para su realización. Y presenta mayor facilidad al momento de ser abordado, y de esta manera lograr mayor capacidad de análisis.

4.3.3. ESTADO DEL ARTE

Para abordar un diseño de un Plan estratégico de una organización, se hace necesario conocer la evolución conceptual en el desarrollo del conocimiento de la administración estratégica, seleccionando esta como área fundamental de estudio la formulación de estrategias y planes de acción aplicados a la organización contemporánea.

Dentro de las investigaciones realizadas en la actualidad cabe resaltar el plan estratégico realizado por la Organización FERTICOL S.A (FERTILIZANTES COLOMBIANOS S. A.) donde establece una planeación para un periodo de tiempo de 10 años, la organización se enfatiza en definir una ruta de salvamento y fortalecimiento de la empresa. De acuerdo a este plan se puede evidenciar que los objetivos de la organización son el reto para colaboradores, funcionarios regionales y nacionales, y entes externos.²⁴

²³ DAVID. Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Ibid., p. 7.

²⁴ FERTICOL SA. Plan Estratégico 2014 -2024. Disponible. En:

El plan estratégico diseñado para el periodo 2014-2024 tiene como objetivo establecer los lineamientos de la organización y directrices que guiarán el establecimiento de los planes de acción expresados en programas específicos que atenderán las principales necesidades, problemas de la entidad y oportunidades que el mercado ofrece para el incremento de la producción de Fertilcol y el fortalecimiento de la empresa.

Resulta oportuno destacar los trabajos realizados por NIEVES, Elías, quien ha propuesto un plan estratégico para la Granja Académica y Experimental Agropecuaria en la Orinoquia Colombiana Para el Periodo 2013-2017²⁵, donde se resalta las Teorías Fred David como modelo de Planeación Estratégica propicio para la implementación de un modelo de Planeación Estratégica.

Donde el desarrollo tecnológico juega un papel realmente importante en el diseño aplicación y capacidad de respuesta de la estrategia, los modelos propuestos en décadas pasadas deben adaptarse a la versatilidad de la era digital, con una capacidad de respuesta breve y una toma decisión rápida considerando el mayor número de riesgos. Las alianzas estratégicas y especializaciones en el sector determinan un factor clave al momento de explorar nuevas oportunidades de negocio, sin dejar de reconocer aspectos importantes que deben cultivar y conservar las organizaciones de hoy, sus capacidades y recursos necesarios para analizar condiciones futuras de la estrategia, donde uno de los ítems de gran peso y valor es el capital humano e intelectual, agente altamente valioso para las organizaciones en el presente.

Por otro lado “en la actualidad, se ha ido incorporando y seguido con mucha atención, el estudio del tema de la Estrategia de las empresas que deben

http://www.fertilcol.com/pdf/PLAN_DE_ACCION_2014_2024.pdf

²⁵ NIEVES, Elías. Diseño de un Plan estratégico de gestión para la granja Académica y Experimental Agropecuaria “El Cairo” de la Universidad Nacional de Colombia Sede Orinoquía Período 2013-2017. Arauca Colombia. Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración. 2013., p. 36. [Consultado 20 mayo 2017]. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/10188/1/7709574.2013.pdf>

competir, no solo a nivel local, regional nacional, sino en un mundo cada vez más globalizado, donde la Estrategia adquiere características distintivas en determinados aspectos, según culturas, normas y costumbres, es por esta razón que se debe considerar una visión de macro-estrategia, para toda una Corporación, en relación a todas las áreas geográficas donde se compite.”²⁶

La Administración Estratégica ha tenido que profundizar su análisis, dado que debe proponer y seleccionar estrategias válidas para competir con éxito en un determinado sector industrial. Han surgido, de esta forma, etapas bien marcadas en esta evolución, como también distintas metodologías y modelos que permiten considerar todas las variables, factores que la Dirección Estratégica de una organización debe emplear, para decidir eficientemente. En el presente se desarrolla la disciplina de la Administración Estratégica sobre conceptos “pívots” como son el estudio de los factores y variables flexibles y dinámicas de procesos, los cuales deben traducirse en ventajas competitivas sustentables, enfocadas principalmente en sistemas de información, en capital humano inteligente, y en la innovación permanente.²⁷

4.4. MARCO CONCEPTUAL

Direccionamiento Estratégico / Administración Estratégica / Planeación Estratégica: Se considera como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diversa funcionalidad que le permitan a un ente u organización lograr alcanzar los objetivos propuestos, para realizar dicho proceso se hace necesario la integración de la administración con cada una de las áreas funcionales básicas (marketing, finanzas y contabilidad, producción, las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados) para lograr un posible éxito. En otros términos, la planeación

²⁶ SAAVEDRA. Juan. Administración estratégica: Evolución y tendencias. En: Economía y Administración Vol. No 64, junio 2005.no. p. 61-75

²⁷ Ibid., p. 72

estratégica busca aprovechar las oportunidades presentes y crear nuevas y diferentes para el futuro.²⁸

Auditoria Externa: Es el proceso que orienta a la organización a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa. Mediante este proceso se identifican oportunidades y amenazas claves a las que puede enfrentarse la organización.²⁹

Auditoria Interna: Es el proceso de identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, donde se hace necesario recopilar información acerca de las funciones y procesos administrativos en cada una de las áreas funcionales básicas de una organización. Designando prioridad a factores claves de tal manera que las fortalezas y debilidades significativas puedan identificarse colectivamente.³⁰

Competidores: Empresas que fabrican o comercializan un producto similar o sustituto, satisfaciendo las mismas necesidades, además actúa en el mismo mercado llegando a los mismos clientes y consumidores.

Estratega: Los estrategas son los individuos sobre los cuales recae la mayor de las responsabilidades, son los gestores del éxito o el fracaso de la organización. Los estrategas también se conocen con los títulos de CEO, presidente, dueño, presidente de consejo, director ejecutivo, canciller, decano, o empresario. Además, deben de disponer de una alta capacidad de adaptación, liderazgo y ser la figura a seguir en una organización, que sea capaz de adaptarse a las condiciones de mercado y de la industria donde se desempeñan con ingenio y creatividad.³¹

²⁸ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Ed. Pearson Educación. Ed 11. México 2008., p. 5

²⁹ Ibid., p. 82.

³⁰ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 14 ed. Op Cit., p 123.

³¹ Ibid., p. 9.

Estrategia: La estrategia es el conjunto de medios utilizados, o destinados para el logro y alcance de los objetivos en el horizonte establecido. Dentro de las estrategias importantes para las organizaciones se pueden considerar la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de nuevos productos, la penetración de mercado, etc.³²

Formulación de Estrategia: Es la primera etapa del proceso de administración estratégica; conlleva a desarrollar una visión, misión, identificar las oportunidades/amenazas del externo de la organización, determinar fortalezas/debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias y definir las estrategias a perseguir.³³

Implementación de Estrategia: Segunda etapa del proceso de administración estratégica. Dentro de las actividades comprenden establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados, asignar recursos, desarrollar una cultura comprometida con la estrategia, diseñar una estructura organizacional eficaz, replantear los planes de marketing, preparar presupuestos, formular y utilizar los sistemas de información y vincular a los colaboradores, remunerándolos según su desempeño.³⁴

Perfil Competitivo: Es la posición estratégica de una organización respecto a sus competidoras, el perfil se determina a partir de la evaluación de factores externos claves donde se evalúan las oportunidades y amenazas de la organización.

Plan de Gestión: Es un concepto ligado al proceso administrativo (Planear, organizar, dirigir y controlar), describe la forma en que los colaboradores de una organización cumplen con los objetivos específicos establecidos para cada área. Teniendo en cuenta las políticas y declaración corporativa de la organización.

³² CONTRERAS. Antonio José. Estudio de Administración Estratégica. Op. Cit, p. 8.

³³ DAVID, FRED. Conceptos de Administración Estratégica. Ed. 15. México. 2017. p., 373.

³⁴ Ibid., p. 373.

Ventaja Comparativa: Es la capacidad que tiene un individuo, organización o país para producir haciendo uso de menores recursos que otros.

Ventaja Competitiva: Es una forma de calificar las estrategias; determinando si algunas de las estrategias en específico crean o aumentan la supremacía competitiva frente a las demás empresas del sector. Igualmente se considera ventaja competitiva cualquier actividad que una organización realice especialmente bien con respecto a las demás empresas competidoras.

4.5. MARCO CONTEXTUAL

El perímetro a donde se ajusta el proceso de investigación, ubica al Municipio de Piendamó, en la zona centro del departamento del Cauca, como área principal de la investigación.

A raíz de los intereses manifestados por los socios y propietarios de la UNIDAD PRODUCTORA DE CAFÉS ESPECIALES FINCA EL PARAÍSO en desarrollar una planeación estratégica, que permita mejorar el manejo administrativo actual de la organización, se hace necesario la ejecución del presente trabajo, contemplando medidas suficientes a nivel técnico y analítico, que conlleven a la estructuración y adopción de la presente investigación como plan estratégico y base administrativa en las operaciones de la organización.

Para el cumplimiento del presente estudio se dispone de un ambiente colaborativo por parte de los Directivos y colaboradores de la UNIDAD PRODUCTORA DE CAFÉS ESPECIALES FINCA EL PARAÍSO.

4.6. MARCO LEGAL

Para ser considerada una empresa legalmente constituida, las organizaciones deben cumplir todos los requisitos legales exigidos por la Ley Colombiana, necesarias para su operación y funcionamiento. La normatividad para el

desarrollo de actividades se soporta en las siguientes leyes, decretos, resoluciones y normas, que contemplan normas mínimas de funcionamiento y aspectos importantes para el empresario.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, Art. 333. Donde establece que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Además de considerar la empresa, como base del desarrollo, con función social que implica obligaciones donde el estado promoverá el desarrollo empresarial.

Decreto 410 DE 1971, CÓDIGO DE COMERCIO principalmente en los Art. 10. Condición y calidad de comerciantes. Art. 13. Cuando se es comerciante Art. 19. Obligaciones de los Comerciantes. Art. 48. Obligaciones contables Art. 98. Contrato de sociedades.

- Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950. CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.
- Ley 57 de 1887 CÓDIGO CIVIL. Principalmente en los Artículo 633. Define el concepto de persona jurídica.
- Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010. Por la cual se expide la ley de Formalización y Generación de Empleo.
- Ley 905 de 2004, Modifica a la Ley 590 de 2000, publicada en el Diario Oficial No. 45.628, de 2 de agosto de 2004, ‘se modifica la Ley 590 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- Ley 590 de 2000 de (julio 10), Expedida por el Congreso de la República, “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa”.

- Ley 67 de 1979, “Por la cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el presidente de la República para fomentar las exportaciones a través de las sociedades de comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior.”
- Ley 1231 de 2008. Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.
- Ley 1116 de 2006. Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.
- Ley 100 de 1993. Artículo 1º. Sistema de Seguridad Social Integral, Artículo 3º. Del Derecho a la Seguridad Social, Artículo 8º. Conformación del Sistema de Seguridad Social Integral, Artículo 9º. Destinación de los Recursos, Artículo 10º. Objeto del Sistema General de Pensiones, Artículo 11º. Campo de Aplicación.
- Ley 09 de 1979 del Ministerio de Salud: Los alimentos que se produzcan, importen, exporten, transporten y comercialicen en el territorio nacional deberán cumplir con 39 las reglamentaciones y las disposiciones que en desarrollo de la ley o con fundamento en la misma dicte el Ministerio de Salud.
- Decreto número 489 del 14 de marzo de 2013 Por el cual se reglamenta el otorgamiento de Garantías, ofreciendo un descuento en el valor de las comisiones dirigidas a empresas creadas por jóvenes menores de 28 años.
- Decreto 1510 de 2013. Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.

- Decreto No. 2706 del 27 de diciembre de 2012, Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
- Decreto 1446 de 2011, "Por el cual se modifica y se adiciona el Decreto 2685 de 1999".
- Decreto 3820 de 2008. Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.
- Circular Externa No. 001 de 2008 del Consejo Superior de Micro empresas. Por la cual se fijan las tarifas máximas a cobrar por concepto de honorarios y comisiones a créditos a microempresas.
- NTC 5181 Buenas Prácticas De Manufactura Para la Industria Del Café.
- NTC 3314:1992, Café y sus productos. Vocabulario en café.

5. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

5.1. HISTORIA

La Finca el Paraíso se encuentra ubicada en el km 29 Vía Popayán- Cali, en la Vereda los Arados, Corregimiento de Tunía, Municipio de Piendamó, Departamento del Cauca, sector estratégico para el desarrollo de turismo ecológico del Departamento, a una altura promedio de 1960 msnm, posee condiciones geográficas que le permite gozar de un clima templado – húmedo, propicios para potencializar la producción de café. Cuenta con una extensión territorial de 3.5 hectáreas, de las cuales permanentemente se ha utilizado para la siembra y plantación de café 2.5 hectáreas.

Para el año 2005 la familia Bermúdez Tapia, adquiere la finca, que es bautizada con el nombre de Finca El Paraíso, el lugar posee condiciones climáticas especiales y terrenos aptos para la siembra de cultivos y plantaciones agropecuarias tales como el cultivo de café, en este lugar se radicaría la familia hasta la actualidad.

El señor Diego Samuel Bermúdez Tapia, el menor de 4 hermanos, se desempeña en la administración, y todo que conlleva la producción de café. Mientras tanto decide encaminarse en nuevos proyectos que lo llevarían laborar para la Federación De Cafeteros en el año 2015 como extensionista rural en El Municipio De Balboa, Cauca. Laborando dentro de la Federación de Cafeteros donde permanece alrededor de un año dentro la institución, tiempo en el cual se apasiona y adquiere nuevos conocimientos acerca de la producción del café.

A comienzos del año 2016 después de viajar al Salvador y conocer una de las grandes fincas auto sostenible de ese país, llamada Finca Santa Petrona, y conocer personalmente los excelentes procesos de cosecha y pos cosecha de acuerdo a parámetros especiales sugeridos por estándares internacionales de calidad publicados por la SCCA (*Speciality coffe Association of America*)³⁵, ya que nivel nacional se complementan por las recomendaciones sugeridas por la Federación Nacional de Cafeteros e Instituto Colombiano Agropecuario ICA a través de su manual de Buenas prácticas Agropecuarias BPA.

Prácticas que al ser implementadas con las técnicas adecuadas potencializarían las cualidades únicas del cultivo en las etapas preparación del suelo, siembra, cosecha y pos cosecha mejorando así las condiciones fenológicas³⁶ en la producción del grano, obteniendo mayor valor por condiciones únicas que puedan presentar las variedades de café producidas, que se caracterizan por sus aromas,

³⁵ SCAA. Asociación Americana de Cafés especiales, Define estándares de calidad de la industria.

³⁶ Entiéndase como la ciencia que comprende el estudio y la observación de los estadios de desarrollo reproductor y vegetativo de plantas y animales en relación con los parámetros ambientales.

textura, suavidad y puntuación en tasa. Es de esta manera como interioriza conocimientos para el desarrollo, implementación y aplicación de los mismos en los procesos desarrollados en La Finca el Paraíso, para lo cual se hace necesario complementarlos capacitándose en áreas como el análisis de calidad, perfilación, barismo y catación de Cafés De Especialidad, esta etapa complementaria de sus conocimientos le permitiría disponer de una postura idónea frente al tema, para una posterior aplicación en las actividades de producción agropecuaria en pro de la mejora de los procesos de beneficio del café, producción, desarrollo y tecnificación de los cultivos y actividades realizadas en la organización.

Para mediados del año 2016 motivado por el proceso de formación referente a los Cafés de Especialidad, con mayores conocimientos en procesos de beneficio decide emprender las primeras actividades de comercio internacional a través de contactos intermediarios que le facilitaban la ayuda en el proceso de exportación del grano, dichas transacciones resultan exitosas con mejores beneficios económicos que las producciones iniciales que se vendían localmente.

Durante este proceso de comercialización ha logrado relacionarse y participar en certámenes de calidad a nivel nacional, y entablar relaciones comerciales con clientes potenciales provenientes de Norte América y Asia. La organización en cabeza de su dirigente, considera que la producción de Cafés Especiales es una gran oportunidad de mercado, de gran crecimiento en los últimos años en la cual se adquieren grandes conocimientos y donde para lograr el entrar al mercado de cafés especiales es necesario contar con maquinaria especializada, para el proceso de producción, tostado, torrefacción, catación, perfilación del grano y posterior subasta de Cafés Especiales, que se producen en esta zona del Departamento del Cauca.

La mejora continua de los procesos productivos en el campo, se han convertido en una necesidad vital que conlleva a mejorar los ingresos percibidos en la producción de cultivos y obtención de alimentos, de esta forma surge la idea de

negocio sostenible con proyección internacional, dedicada al sector cafetero y a la comercialización de sus productos con mayor favorabilidad para el productor cafetero, quien es el que realiza mayores esfuerzos en el proceso producción. La conformación empresarial obliga a que los productores cafeteros desarrollen competencias y habilidades gerenciales, y de esta manera lograr ser competitivos y estar preparados frente a las exigencias empresariales, financiera y de mercado de clientes internos y externos del sector al que pertenece la organización donde desarrolla sus operaciones.

Es de esta manera que para inicios del año 2017, el señor Diego Samuel Bermúdez Tapia toma la decisión de configurarse como Organización Productora, Desarrolladora y Comercializadora De Cafés De Especialidad, su desconocimiento parcial en el diseño de un Plan Estratégico, procesos administrativos, y la carencia de una persona que se dedique a la gestión administrativa de la naciente empresa lo obligan a tomar cartas en el asunto para definir cuál será el futuro de la organización y a que se le debe apostar en el desarrollo de sus actividades, comprende la necesidad de una formalización empresarial y de tener una estrategia clara para enfrentarse al mercado y a todos los retos que significa la conformación de una organización.

Al no tener un modelo de costos y un plan definido con respecto a la parte financiera, la organización no puede determinar su crecimiento e identificar posibles situaciones crisis a nivel financiero y comercial que pueden estar representadas en altos costos al momento de producir, procesar y comercializar su producto, y mucho menos establecer unas metas, definir objetivos de acuerdo a unos indicadores que le permiten conocer un estado fidedigno y claro del panorama que pueda presentar la organización en cuestiones financieras.

Desde la Administración de empresas se pretende apoyar esta idea de negocio orientando al productor cafetero a mejorar las ideas emprendidas, a través del diseño formal de una planeación estratégica que le permita a la empresa disponer

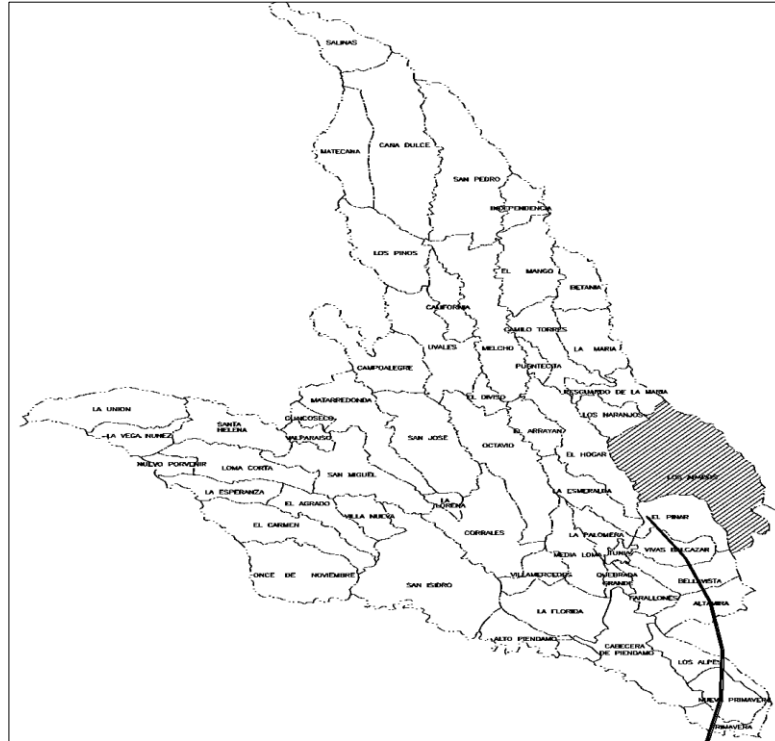
5.2. CONDICIONES Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La región posee gran riqueza hídrica al pertenecer a la cuenca Hídrica del Río Cauca, y a las sub cuencas hídrica del Río Ovejas. Además, cuenta con tres principales microcuencas que son el Río Pescador y el Río Aganche el afluente principal de la finca la quebrada lo Quingos.

The map displays the Valle del Cauca region, a central part of Colombia. It is bordered by Tolima to the north, Huila to the east, Cauqueta to the south, Putumayo to the southwest, Nariño to the west, and Quapi to the northwest. The Pacific Ocean (Océano Pacífico) is to the west, with the Gulf of Gorgona (Gargona) to the northwest. The department of Valle del Cauca is highlighted in orange. Numerous municipalities are labeled, including Buesaco, Buenaventura, Cali, Palmira, and others. A compass rose is located in the top right corner.

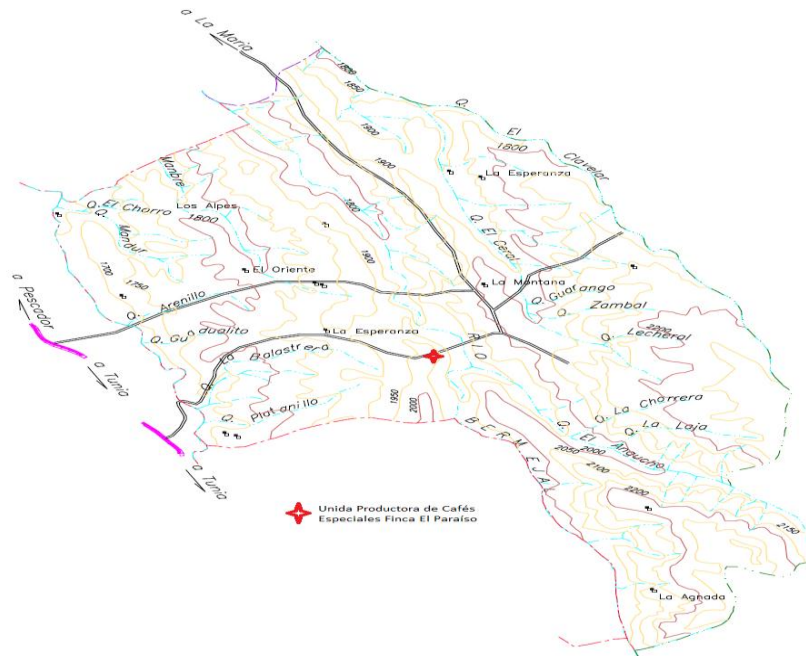
46

Mapa 2 Vereda Los Arados En Municipio de Piendamó -Tunía.



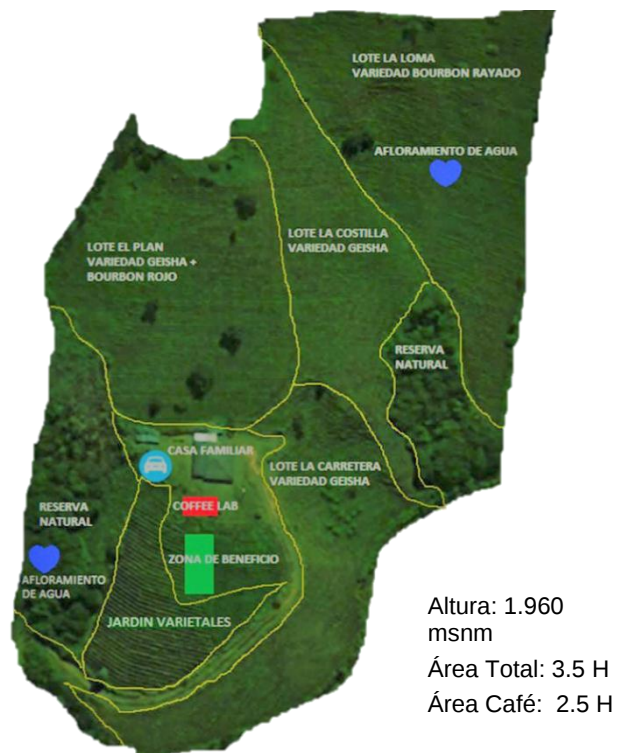
Fuente: Alcaldía Municipal de Piendamó - Tunía Plan Básico de Ordenamiento Territorial. 2001-2009.

Mapa 4 Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso en Vereda Los Arados.



Fuente: Alcaldía Municipal de Piendamó - Tunía Plan Básico de Ordenamiento Territorial. 2001-2009.

Mapa 3 Finca El Paraíso Vereda Los Arados. Piendamó- Tunía, Cauca.



Fuente: Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso.

5.2.1. DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La organización posee una extensión total de 3.5 hectáreas, de las cuales el 70% se encuentra destinada a la explotación agrícola con cultivos de café, y vegetales, el terreno se encuentra dividido por lotes según la variedad de café sembrada o el uso del terreno. En el mapa 4. Podemos observar que el total del terreno presenta 8 lotes demarcados. Destinados a la explotación agrícola, reserva natural, afloramiento de agua, y para el uso en construcciones. Los lotes destinados a la agricultura están distribuidos en la tabla 1.

Tabla 1 Distribución Física y Usos del Terreno

NOMBRE DEL LOTE	USO
LOTE LA LOMA	Plantación de café, variedad Borbón Rayado
LOTE LA COSTILLA	Plantación de café, variedad Geisha
LOTE EL PLAN	Plantación de café, variedad Geisha y Borbón Rojo
LOTE LA CARRETERA	Plantación de café, variedad Geisha
JARDÍN VARIETALES	Almácigos de café, y otros vegetales.
LOTES DE RESERVA (2)	Afloramientos de Agua, Reserva natural.
ZONA DE CONSTRUCCIONES	Casa Familiar, cafetería, Laboratorio de café, Zona de Beneficio, Parqueadero.

Fuente: Elaboración Propia. Información Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso.

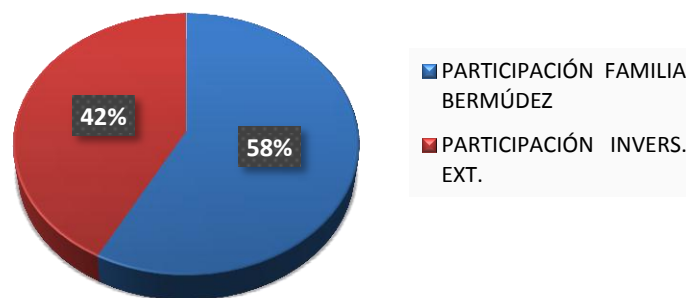
5.3. CONDICIONES LEGALES

La Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso, se encuentra registrada en Cámara de Comercio, Seccional Popayán, como sociedad mercantil. Sus actividades económicas se enmarcan según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU en los grupos 7490 otras actividades profesionales científicas y técnicas, 0123 cultivo de café, 0163 Actividades posteriores a la cosecha y 4260 comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos.

La organización se encuentra en la categoría de pequeña empresa según la clasificación reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley MiPymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).³⁷

Respecto a la conformación societaria, organización posee una propiedad donde hay participación de la Familia Bermúdez e inversionistas externos. La dirección desde sus inicios ha estado a cargo del Señor Diego Samuel Bermúdez, quien en la actualidad se desempeña como representante legal de la organización.

Gráfico 1. Participación Accionaria Unidad Productora De Cafés Especiales Finca El Paraíso

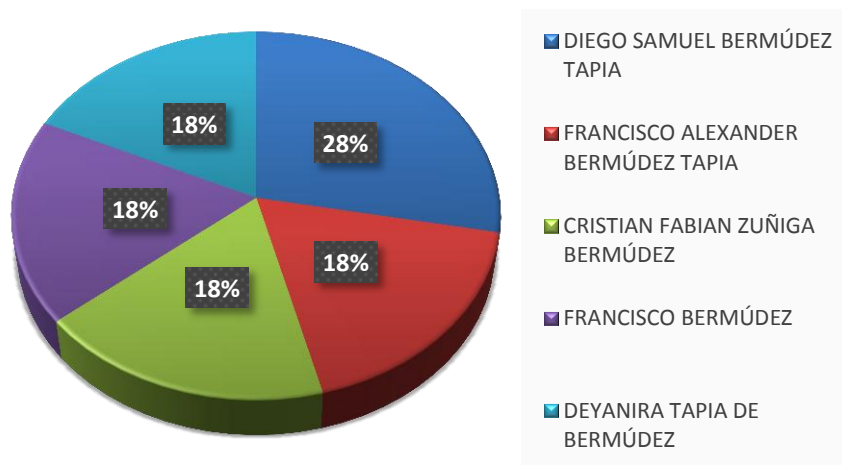


Fuente: Elaboración propia. Con Información Suministrada Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso.

³⁷ BANCOLDEx. Clasificación de Empresas en Colombia. [En Línea]. 2018. [Consultado 30 enero 2018]. Disponible en: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

5.4. CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Gráfico 2. Participación accionaria familia Bermúdez



Fuente: Elaboración propia. Con Información Suministrada Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso.

Actualmente la organización no posee una estructura organizacional establecida que permita una diferencia clara las áreas funcionales y los cargos requeridos para cada área funcional, para la toma de decisiones se dispone una junta socios.

El actual manejo administrativo se ha designado a las siguientes funciones, las cuales se han clasificado de acuerdo al área funcional a la que pertenecen.

Tabla 2. Cargos Asignados en la Actualidad.

ÁREAS INVOLUCRADAS	CARGO	N° COLABORADORES	NIVEL DE FORMACIÓN / PROFESIÓN O ACTIVIDAD DE MAYOR EXPERIENCIA.	FUNCIÓN DESEMPEÑADA
DIRECCIÓN CALIDAD MERCADERO COMPRAS TALENTO HUMANO	REPRESENTANTE LEGAL	1	Administrador de Empresas Agropecuarias; Analista de Calidad; catador de cafés especiales	Labores gerenciales
				Labores de análisis de calidad
				Labores de Mercadeo y negociación con clientes/proveedores
				Asesoría a personal y asesoría técnicas proveedores
CONTABILIDAD	AUX. ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	1	Administrador de Empresas Agropecuarias	Apoyo a labores Administrativas, registro de operaciones de ventas
ADMINISTRACIÓN	AUX. ADMINISTRATIVO	1	Fisioterapeuta Experiencia en Administración en Salud.	Apoyo a labores Administrativas, control de activos y registro de compras
PRODUCCIÓN	OPERADOR TÉCNICO	1	Bachiller técnico, mecánico y conductor	Labores técnicas en el manejo y procesamiento del lavado beneficio, según tipo de café, y manejo mecánico de máquinas.
PRODUCCIÓN	OPERADOR TÉCNICO	1	Docente retirada.	Análisis Físico de calidad, Revisión de muestras café
PRODUCCIÓN	OPERADOR TÉCNICO	1	Bachiller Inconcluso.	Labores apoyo de carga y descarga cuando se requiera, mantenimiento, lavado y transportes de materiales, maquinarias equipos dentro de las instalaciones.
MANEJO DE CULTIVOS	OPERADOR TÉCNICO	1	Bachiller Inconcluso.	Encargado de Almacenes, coordinación de siembra, Recolección esporádica del café cereza, realizar fumigaciones del cultivo, proporcionar información relevante sobre el cultivo y temas relacionado agropecuarios a la dirección
MANEJO DE CULTIVO	OPERADOR TÉCNICO	1	Bachiller Inconcluso.	Apoyo a labores de Encargado de Almacenes, coordinación de siembra, Recolección esporádica del café cereza, etc.
SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS GENERALES	1	Bachiller Inconcluso.	Funciones Cafetería, Aseo

Fuente. Elaboración Propia. Información proporcionada en la investigación.

5.5. CONDICIONES LABORALES

La organización está integrada por colaboradores pertenecientes al grupo familiar quienes desempeñan labores dentro de la organización minimizando así gastos en personal. Se contratan personas por tarea o labor realizada con respecto a los temas técnicos y manejo de cultivos. En la actualidad no existe ninguna persona en nómina, el trabajo desarrollado en Finca Paraíso es realizado por los gestores del proyecto, quienes reciben una bonificación según los resultados logrados tras el cierre de una negociación.

Los motivos que obligan a reducir los gastos de personal, se encuentran ligados al bajo flujo de efectivo, debido a la alta inversión realizada para la adquisición de tecnología equipos e instalaciones, se espera definir en el menor tiempo posible un modelo administrativo basado objetivos y estrategias que permita orientar el rumbo de la empresa, y fortalecer el proceso operativo de la organización, logrando superiores resultados que permitan mejorar las condiciones laborales de los participantes y coladores del proyecto desarrollado en La Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso.

5.6. CONDICIONES TECNOLOGICAS Y DE EQUIPOS

La organización en el año 2017 escatimo esfuerzos para la materialización de una Planta Central de Beneficio Ecológico y Laboratorio de Calidad dotado de equipos básicos necesarios para el desarrollo de cafés especiales. La planta de beneficio se encuentra dotada de un sistema de secado, diseñado por el equipo de trabajo de Finca el Paraíso, con base en los desarrollos de tecnologías de una organización denominada INDESTEC SAS (Innovación y Desarrollo Tecnológico para el Agro).

El sistema de secado desarrollado es conocido como Bomba de Calor, con la cual se controla las variables de temperatura y humedad permitiendo un secado del

café homogéneo. Este tipo de tecnologías permite replicar las curvas de secado siendo constantes, teniendo la posibilidad de repetir perfiles en catación de café según el tipo de secado y la variedad que se esté procesando. Otro de los beneficios de este tipo de secado es la mejora el factor de rendimiento del café procesado haciendo más eficiente el proceso productivo, esto significa que se necesita menos café para producir un saco de 70 kg tipo exportación.

Respecto al laboratorio de calidad, la organización posee un laboratorio terminado al 100% con los equipos esenciales para el análisis de calidad (físico y químico) de muestras de café, y pruebas de catación.

5.7. FUENTES INGRESO

Las fuentes de ingreso derivan de realizar un proceso semi industrializado y tecnificado donde se recibe el café en cereza por parte del productor cafetero, se procede mediante diferentes técnicas de beneficio (lavado, fermentación, preparación), dentro de las técnicas de lavado se destacan lavado en seco, que permite la obtención de cafés naturales y lavados tradicionales, los procesos singulares desarrollados con equipos permiten tener mayor control sobre factores de calidad, como es el caso de la humedad y secados homogéneos, posterior al proceso de beneficio se procede a analizar en el laboratorio de calidades características del producto y según la calidad arrojada por el producto se define a qué tipo de cliente le interesarían las muestras, una vez se identifica el cliente. Después de lograr una aceptación por parte del cliente se procede a articular la exportación mediante Outsourcing con una empresa externa denominada CAFEXCOOP S.A, encargada de recibir el café Verde Excelso y realizar labores de preparación, Trilla, Tostión y embalaje para el mercado nacional e internacional y todos los tramites de exportación hasta llevar el producto a manos del Cliente, Además de encargarse de legalizar los dineros provenientes del exterior por concepto de exportaciones de Café Verde Excelso y realizar transferencia bancaria a una cuenta Bancaria nacional.

5.8. CONDICIONES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

A manera general se puede resumir que la Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso es una empresa compuesta por inversión privada e inversión de la Familia Bermúdez, que a la fecha presenta una funcionalidad, donde es evidente la opción de mejora, con registro mercantil desde Noviembre de 2017, ante la Cámara de Comercio Del Cauca, seccional Popayán, dispone de la colaboración de 09 personas, que desarrollan labores en cada una de las diferentes áreas elementales para el funcionamiento de la organización, los colaboradores externos a la familia Bermúdez, son vinculados por contrato de obra o labor terminada, los ingresos de la organización provienen de la comercialización de Café Pergamino Excelso, de la pulpa de café, comercialización de la pulpa de café, asesorías técnicas en la parte agrícola.

6. ANÁLISIS EXTERNO

La finalidad de realizar el análisis del entorno, es conocer con anticipación situaciones y tendencias que puedan ser clasificadas como oportunidades o amenazas y con ellas establecer un proceso identificación de estrategias que puedan llevarse a implementar en la unidad Productiva de cafés especiales Finca El Paraíso.

6.1. ENTORNO GLOBAL

En el año 2016 el panorama en el sector cafetero mundial presento un incremento para el ciclo 2016/2017 del 1.6% respecto al ciclo del periodo anterior, produciendo a nivel mundial un promedio de 155.7 millones de sacos, la tercer mayor producción de la historia. Donde Brasil es el país líder del grupo de los mayores exportadores de café, con una producción total a 2016 de 55.000 millones de sacos, cifra que representa un incremento de 9.2% respecto al periodo inmediatamente anterior. Seguidamente se encuentra de Vietnam con una

producción total exportada de 25.500 millones de sacos quien tuvo una disminución del 11.3% con respecto al año anterior y en la tercera posición se encuentra Colombia con una producción de 14.500 millones de sacos finalizando el 2016, lo que representa un incremento del 3.5% en la producción cafetera colombiana.

Dentro los principales importadores, se encuentra la Unión Europea con un total 59.636 millones de sacos para el periodo 2016-2017, representado una disminución en la importación del 2.3 % a junio de 2017 con respecto al mismo periodo del año anterior. Seguidamente se encuentra Estados Unidos, Japón, Rusia, Suiza, Noruega y Turquía.

Tabla 3. Guía de análisis Entorno Global

GUÍA DE ANÁLISIS					
ENTORNO: Global					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento mundial de la demanda en el consumo de Café tipo exportación con condiciones y parámetros especiales.	O				X
Integración de bloques económicos y participación de Colombia en los mismos.	O				X
Cambios en los patrones de consumo de bebidas a nivel mundial	A		X		
Cambio climático	A	X			
Baja competitividad del sector	A	X			

Fuente: Elaboración propia a partir de Modelo de Benjamín Betancourt

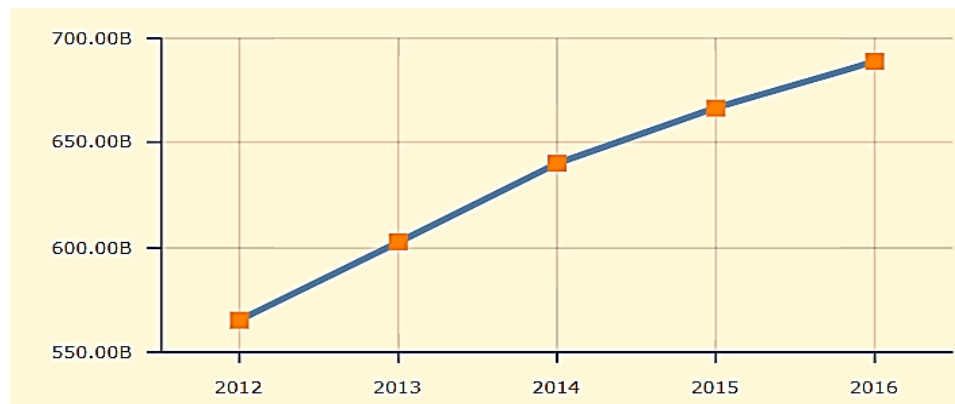
6.2. ENTORNO ECONÓMICO

El PIB de Colombia ha presentado un incremento real promedio durante los últimos 10 años del 4.7% aunque en el 2016, dicho crecimiento presento un deceso del 2.0%. Ocasionado por situaciones de índole climática y social, situaciones que aumentaron la inflación al 9% a Julio de 2016.

El comportamiento del PIB a 2016 ha presentado una variabilidad en los últimos cinco años, lo que ubica a Colombia en la economía numero 32 a nivel mundial

con PIB, PPP (Paridad del poder adquisitivo) (actual internacional) a 2016 de \$ 688.8 mil millones. Con una tasa de crecimiento del 1.96% durante los últimos 5 años, y un PIB per cápita a nivel internacional de \$ 14,158 para el año 2016.³⁸

Gráfico 1. PIB, Miles De Millones De USD - Últimos 5 Años



FUENTE: Centro de Negocios Internacionales de la Universidad Estatal de Michigan Portal web.

La afectación más grave la presento el sector de energético del país, con la disminución en los precios del petróleo, que afectaron gravemente los ingresos recibidos por la exportación de crudo que para 2016 ascendieron aproximadamente a 1 mil millones de dólares que en comparación con los ingresos recibidos en 2014 donde los ingresos fueron menores, ocasionando una recesión y bajo crecimiento de la economía colombiana, más aún cuando los ingresos por petróleo representan el 20%.

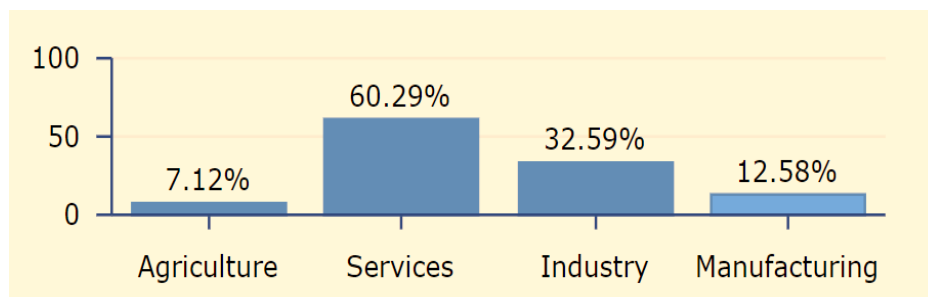
Según el informe del II trimestre de 2017 presentado por el DANE, la economía colombiana presento un leve incremento representado en el aumento del PIB con una cifra del 1,3% respecto al mismo periodo del 2016, donde el sector de menor crecimiento económico y de mayor caída fue la explotación de minerales y canteras.³⁹

³⁸ Universidad Estatal de Michigan Portal. Centro de Negocios Internacionales. PIB Colombia, Miles De Millones De USD.

³⁹ COLOMBIA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Cuentas Trimestrales-Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Segundo Trimestre de 2017. Boletín Técnico. Bogotá. Agosto de 2017., p 3.

Así mismo los sectores más destacados en el primer semestre de 2017 respecto al mismo periodo del año inmediatamente anterior con un incremento total del 1.2% fueron: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales.⁴⁰

Gráfico 2. Participación De PIB 2016



FUENTE: Centro de Negocios Internacionales de la Universidad Estatal de Michigan Portal web.

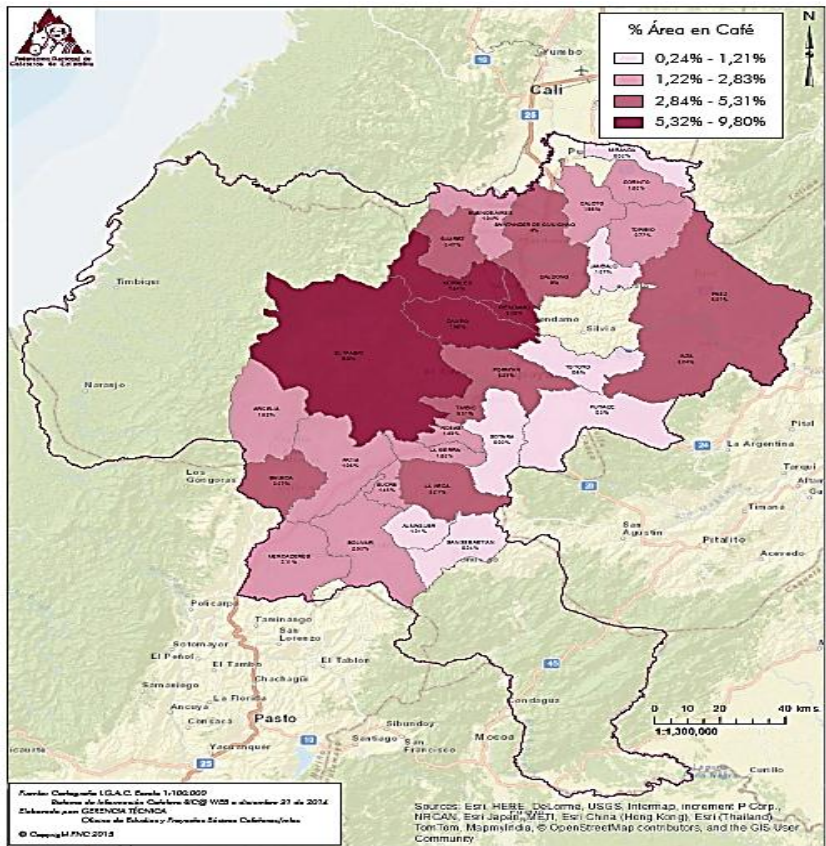
Para el año 2014 el PIB regional a nivel del Cauca presentó un crecimiento del 4.7%, según las últimas actualizaciones estadísticas presentadas por el DANE en el año 2014 con \$12.144 miles de millones a precios corrientes, equivalentes a una participación de 1,6%. Por otro lado, el PIB por habitante en el departamento se ubicó en \$8.883.791 a precios corrientes, crecimiento que estuvo por debajo del margen presentado el año anterior 11.6%.⁴¹

⁴⁰ ⁴⁰ COLOMBIA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Cuentas Trimestrales-Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Segundo Trimestre de 2017. Ibid., p 3.

⁴¹ DEPARTAMENTO DEL CAUCA. Informe De Coyuntura Económica Regional. DANE – Banco de la Republica. 2015., p 19.

Entre las ramas de la economía que destacan el crecimiento de PIB en el Departamento del Cauca, se encuentra en el primer lugar I) los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con un crecimiento del 4.3%, sustentado en la intermediación financiera. II) Comercio reparación, restaurantes y hoteles con un crecimiento del 4.1% representados en la evolución de los segmentos de reparación de automóviles, hotelería,

Mapa 5. Mapa Geográfico Producción De Café En El Cauca.



FUENTE: Federación Nacional de Cafeteros 2014.

restaurante y bares. III) la construcción, que presento un decrecimiento con relación a años anteriores, donde el área que más sobresalió está representada por las construcciones civiles en una cifra del 3.9% y por último IV) la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca presento un incremento del 3,3% donde la

producción cafetera tuvo un crecimiento significativo representada en una variación con respecto al 2013 de 13.2%.⁴²

Por otro lado, el Comité de cafeteros, hace presencia con sus agencias de compra de café en 32 de los 42 municipios del Departamento, según informe de comités departamentales en el LXXX congreso Nacional de Cafeteros 2014. “El departamento del Cauca cuenta con 90.897 caficultores, en un área sembrada en café de 88.826 hectáreas. El 65% de las hectáreas sembradas de café se encuentran en variedades resistentes. Del total del parque cafetero, 96% se encuentra tecnificado. Además, 71.915 hectáreas son tecnificadas jóvenes y 13.424 hectáreas en tecnificadas envejecidas.”⁴³

En cuanto a la distribución de Fincas Cafeteras y caficultores por municipio, muestra a Piendamó como el municipio de mayor producción según la relación de la Tabla 04.

⁴² DEPARTAMENTO DEL CAUCA. Informe De Coyuntura Económica Regional. DANE. Ibid., p.13.

⁴³ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Por la caficultura que Queremos. LXXX Congreso Nacional de cafeteros. Bogotá. 2014., p 32.

Tabla 4. Municipios Caficultores Del Departamento Del Cauca.
Datos a septiembre De 2012.

SECCIONAL	MUNICIPIO	CAFICULTORES	FINCAS	ÁREA CAFÉ	ÁREA TOTAL
EL BORDO	ARGELIA	1.786	2.199	1.532	6.897
	BALBOA	3.014	3.833	2.820	6.800
	BOLÍVAR	3.738	5.701	2.428	5.845
	MERCADERES	1.894	2.645	1.756	4.055
	PATÍA	1.491	1.889	1.573	5.011
	SUCRE	1.415	2.070	1.132	2.610
	TOTAL	13.338	18.337	11.241	31.218
EL TAMBO	EL TAMBO	9.940	13.031	8.421	27.916
	SOTARA	985	1.184	859	3.143
	TIMBIO	4.557	5.641	4.207	11.429
	TOTAL	15.482	19.856	13.487	42.488
ORIENTE	INZA	4.567	6.045	4.265	9.765
	PAEZ	3.466	4.158	3.669	14.148
	TOTAL	8.033	10.203	7.934	23.913
PIENDAMO	CALDONO	4.867	5.963	4.101	11.305
	MORALES	6.442	8.162	6.339	17.936
	PIENDAMO	6.399	8.269	7.398	16.073
	TOTAL	17.708	22.394	17.838	45.314
POPAYÁN	CAJIBIO	8.219	10.642	6.696	24.306
	POPAYÁN	4.182	5.087	3.756	13.970
	PURACE	212	241	219	650
	TOTORO	803	983	496	3.675
	TOTAL	13.416	16.953	11.167	42.601
ROSAS	ALMAGUER	2.126	3.136	1.049	2.495
	LA SIERRA	2.511	3.379	1.643	4.376
	LA VEGA	4.088	5.801	2.713	6.986
	ROSAS	2.194	2.934	1.495	4.192
	SAN SEBASTIÁN	481	544	192	936
	TOTAL	11.400	15.794	7.092	18.985
SANTANDER DE QUILICHAO	CALOTO	1.780	2.404	1.558	7.674
	CORINTO	1.608	1.839	1.714	5.920
	JÁMBALO	1.399	2.166	1.137	2.747
	MIRANDA	458	571	543	1.315
	SANTANDER DE QUILICHAO	3.220	4.049	2.992	10.561
	TORIBIO	3.141	4.047	2.381	6.158
	TOTAL	11.606	15.076	10.325	34.375
SUAREZ	BUENOS AIRES	1.503	1.822	1.568	8.716
	SUAREZ	2.970	3.718	3.092	13.774
	TOTAL	4.473	5.540	4.660	22.490
	TOTAL	95.456	124.153	83.744	261.384

FUENTE: Federación Nacional de cafeteros. Comité Departamental De Cafeteros Del Cauca. Datos a septiembre De 2014.

Respecto a las actividades de prestación de servicios públicos electricidad, agua, gas avanzaron con un crecimiento del 2.9% respecto al año anterior impulsadas por el crecimiento de la industria eléctrica del departamento.⁴⁴

Tabla 5. Crecimiento del PIB según grandes ramas de actividad 2010-2014.

Grandes ramas de actividad	2010	2011	2012	2013	2014 ^p
Producto interno bruto	7,0	3,8	9,0	11,6	4,7
A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6,9	2,1	3,9	16,9	8,0
B Explotación de minas y canteras	-30,2	3,3	72,6	30,8	2,9
C Industria manufacturera	3,5	4,2	8,3	7,4	2,4
D Electricidad, gas y agua	7,8	3,2	-3,9	0,5	13,6
E Construcción	27,9	-4,7	38,3	43,8	0,3
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,0	4,6	3,7	4,9	4,7
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,7	3,1	3,9	5,0	5,6
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	7,2	6,7	7,2	7,8	7,6
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	6,3	3,8	5,6	6,4	4,7
Derechos e impuestos	11,9	7,4	7,0	4,6	4,4

p Cifra provisional.

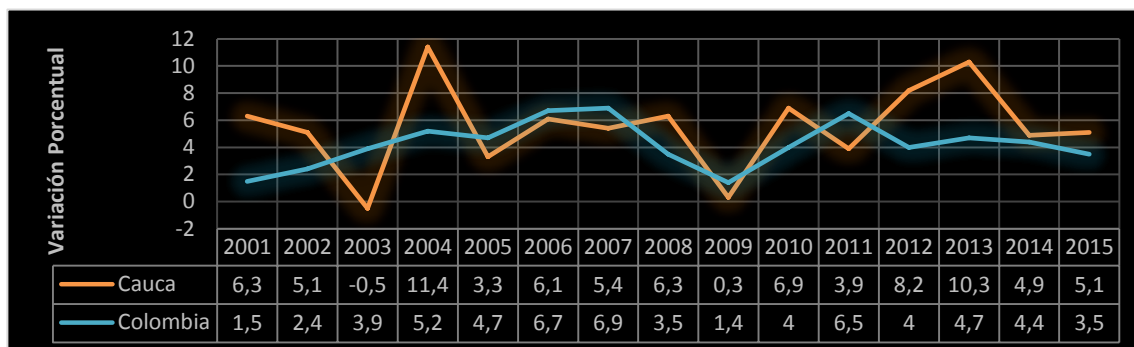
Nota: Variación calculada a pesos constantes de 2005 por encadenamiento.

Fuente: DEPARTAMENTO DEL CAUCA. Informe De Coyuntura Económica Regional. DANE – Banco de la Republica. 2015.

Según las comparaciones realizadas entre el PIB del departamento y el PIB Nacional se puede observar mayores picos de crecimiento en el PIB Departamental, Con declive considerable en los años 2014 y 2015. Después de haber logrado un proceso de recuperación de varios años. Como se observa en el Gráfico 3.

⁴⁴ DEPARTAMENTO DEL CAUCA. Informe De Coyuntura Económica Regional. DANE. Ibid., p13.

Gráfico 3. Comparativo Crecimiento Porcentual PIB Cauca vs. PIB Colombia.
Años 2014 preliminares; Año 2015 proyectado



Por otra parte, el municipio de Piendamó se caracteriza por ocupar el tercer lugar después de Popayán y Santander de Quilichao en número de empresas en el Departamento del Cauca, registradas ante la Cámara de Comercio del Cauca, bajo la figura de persona natural y jurídica, con un total de 474 empresas que representan el 3% de las empresas constituidas a 2015.

La económica del municipio de Piendamó-Tunía se caracteriza principalmente por disponer fuentes productivas en gran parte del sector primario, donde se destaca la producción agrícola con un total de 11.896 hectáreas donde los principales cultivos son café, plátano, flores, algunos alimentos de pancojer, destacando crecimiento en los últimos años de sistemas producción en tomate y hortalizas. Además de la producción pecuaria representada en una ocupación de 4.890 hectáreas, para ganado con doble propósito y piscicultura.

Tabla 6. Sistema de producción Municipio de Piendamó.

SITEMAS DE PRODUCCIÓN	TIPO DE PRODUCTOR	OBJETIVO	PRODUCTOS
Agrícola de subsistencia	Pequeño	Seguridad alimentaria con excedentes mínimos	Café tradicional bosque, café con rastrojos y arbustos, misceláneos
Agropecuaria Semi Comercial	Mediano	Alimentos más ingreso con excedentes medios	Café semi tecnificado. Tomate de mesa, frijol, maíz, yuca, ganadería extensiva y peces.
Agrícola Comercial	Grande	Ingreso con excedentes altos	café tecnificado y flores
Extracción	Pequeño	Ingreso con excedentes medianos	Balastro y roca muerta.

Fuente: Talleres comunitarios desarrollados para esta investigación. Piendamó-Tunía.

En la producción agrícola sobresale el cultivo del café con un total de 16.073 hectáreas, de las cuales el 90% se considera como café tecnificado el excedente se considera café tradicional. Para efectos de comprensión se toma café tecnificado el mono cultivo, el café con pradera y frutales, se considera café semi tecnificado y el café tradicional es el café que se encuentra con rastrojo y arbustos.⁴⁵ Además del café son fuentes de ingreso económico los cultivos de flores, plátano, frijol, maíz, yuca y caña sembrados en menores extensiones.

Respecto a la explotación ganadera, se realiza de forma extensiva con pequeñas excepciones caracterizadas por un bajo nivel tecnológico sobre praderas naturales y rastrojos, destacando el crecimiento fortalecido de la piscicultura en los últimos años, gracias al apoyo dispuesto a dicho sector.

El comercio se desarrolla principalmente en el casco urbano, cuenta con múltiples establecimientos de comercio, caracterizados por la distribución de víveres y compras de café en otros, que dispensan y abastecen al centro urbano de Tunía, veredas cercanas y el Municipio de Silvia y Morales.

La distribución de predios presenta mayoritariamente un gran número de propietarios con predios menores a una hectárea. Donde se resalta la acumulación de tierras entre 5 - 10 hectáreas con 575 predios.

Tabla 7. Distribución rural por rangos de superficie.

HECTÁREAS	PREDIOS	PROPIETARIOS	SUPERFICIE (HAS)
<i>Menor de 1 Ha</i>	3,215	3,724	911.6610
<i>De 1 a 3 Ha</i>	1,864	2,468	3,188.0755
<i>De 3 a 5 Ha</i>	716	1,039	2,702.2317
<i>De 3 a 10 Ha</i>	575	1,015	3,883.8730
<i>De 10 a 15 Ha</i>	173	281	2,074.7741
<i>De 15 a 20 Ha</i>	97	174	1,675.0384
<i>De 20 a 50 Ha</i>	86	145	2,530.3907

⁴⁵ MUNI.CIPIO DE PIENDAMÓ-TUNÍA. Plan Básico De Ordenamiento Territorial.

Fuente: IGAC (Instituto Geográfico Agustín Codazzi).

De 50 a 100 Ha	11	14	675.0425
De 100 a 200 Ha	4	14	512.1625
TOTAL	6,741	8,874	18,153.2494

El Municipio de Piendamó-Tunía es considerada una Zona Geoestratégica para el sector agropecuario y agroindustrial, representa un gran foco de inversión y desarrollo para pequeños y medianos empresarios; según las últimas noticias de actualidad se destaca la construcción de una Zona Franca para impulsar la economía a nivel regional además de contribuir al desarrollo exitoso del posconflicto. La nueva zona franca denominada Zona paz, tendrá como prioridad “establecer polos de desarrollo agroindustrial, en diferentes puntos del Departamento, para fortalecer las iniciativas empresariales de producción y transformación de productos, no sólo con fines de exportación sino para asegurar

Tabla 8. Magnitud de las captaciones bancarias (en millones de pesos)

Tipo de transacción	2010	2011	2012	2013	2014
Depósitos en cuenta corriente bancaria	1.375	2.697	2.972	3.100	2.964
Certificados de depósito a término	487	614	787	1.135	1.203
Depósitos de ahorro	3.383	3.417	4.159	5.359	5.516

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia - Informes y cifras.

la comercialización⁴⁶

Por otro lado, en materia financiera, el municipio entre el periodo 2010- 2014 presento un balance representativo en temas referentes a la captación y colocación de dineros por parte de las entidades financieras, respecto a la captación en el año 2014 la suma ascendió a los \$9.683 millones distribuidos como se muestra en la Tabla. 8 que totaliza el tipo de aplicaciones efectuadas para la captación del dinero.

⁴⁶ MAYA, Juan C. Secretario de Desarrollo Económico y Competitividad del Cauca. [En Línea]. Cauca tendrá zona franca para impulsar el posconflicto. En El País, sección Economía. Febrero 13 de 2018. [Consultado 14 02 de 2018]. Disponible en:

<http://www.elpais.com.co/economia/cauca-tendra-zona-franca-para-impulsar-el-posconflicto.html>

Del otro modo las colaciones o créditos bancarios en 2014 aumentaron de forma general en un 364% respecto al mismo periodo del año 2010, donde los microcréditos son el rubro de mayor magnitud con aumento del 242% desde al año 2010, la cartera a forma general presento un total de \$13.140 millones. Como se muestra en la relación presentada en la Tabla 9. Donde describe cada una de las líneas de crédito.

Tabla 9. Magnitud de las colocaciones bancarias (en millones de pesos)

Tipo de transacción	2010	2011	2012	2013	2014
Cartera Neta	2.834	5.357	8.492	10.713	13.140
Cartera de créditos de vivienda	8	1			
Créditos y leasing de consumo	129	120	127	195	186
Microcréditos	3.574	4.790	7.196	9.776	12.226
Créditos y leasing comerciales	383	1.573	9	1.251	1.192

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia - Informes y cifras.

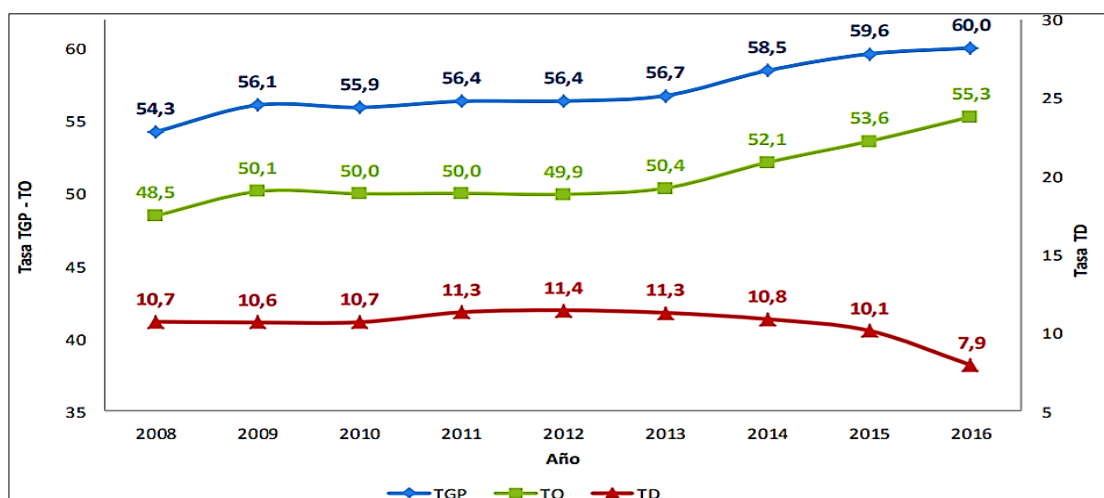
6.2.1.1. Mercado Laboral

Según los datos suministrados por el DANE para el periodo entre los años 2008 2017 a nivel nacional la tasa de desempleo se ubicó en 9,4%, la tasa de ocupación en 58,4% y la tasa global de participación en 64,4%. En el año 2016 estas mismas tasas se ubicaron en 9,2%, 58,5% y 64,5%, respectivamente.

Respecto a la tasa de desempleo presenta una variación de 0,2 en aumento al desempleo. A nivel del departamento del Cauca para el periodo comprendido entre el 2008 - 2016 la tasa de desempleo se ubicó en 7.9%, la tasa de ocupación en 55.3% y Tasa Global de participación se ubicó en 60.0%. Ubicándose en la séptima posición de los departamentos con niveles de desempleo más bajo.⁴⁷

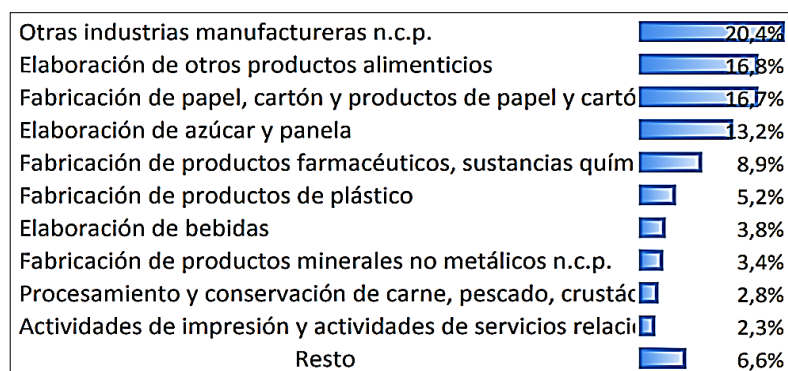
⁴⁷ DANE. Boletín Técnico. Mercado Laboral por Departamentos 2017., p. 17.

Gráfico 5. Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo



Fuente: DANE - GEIH. Boletín Técnico. Mercado Laboral por Departamentos 2016. Bogotá. 2017.

Gráfico 4. Personal Ocupado Departamento del Cauca.



Fuente: DANE diciembre de 2015 - Encuesta Anual Manufacturera CIIU Rev. 4. Bogotá. 02 de noviembre de 2017.

La proporción de ocupados informales en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 47,2% para el trimestre octubre - diciembre de 2017. Para el total de las 23 ciudades y áreas metropolitanas, fue 48,3%. Con respecto al departamento del Cauca la proporción de población ocupada de manera informal corresponde a 53.3%.⁴⁸

⁴⁸ DANE. Boletín Técnico. Mercado Laboral por Departamentos 2017. Ibid.

Según cifras de Datlascolombia.com, herramienta de diagnóstico empresarial, patrocinado por Bancóldex y la Fundación Julio Mario Santo Domingo, compuesta por un equipo técnico del Centro para el Desarrollo Internacional de Harvard, para el año 2016 el Municipio de Piendamó – Tunía presentaba un total de 955 empleos de manera formal, clasificado por sectores.

Las participaciones de los sectores en la conformación del empleo formal fueron los siguientes sectores: servicios sociales (61.9%), servicios financieros y empresariales (23.4%), comercio (6.8%), electricidad gas y agua (2.9%), manufactura (1.8%), transporte y comunicaciones (1.2%), construcción (1.0%), agricultura (0.5%).⁴⁹

6.2.1.2. Inflación

Para el año 2017, la variación anual de precios IPC fue de 4.09%, presentando una variación favorable respecto al años 2016 que para el mismo periodo presento un acumulado de 5.75%. La contribución a los grupos de gastos estuvo

Tabla 10. Variación doce meses, según grupos de gasto Enero (2017-2018)

Grupos de gasto	Peso %	2017		2018	
		Variación %	Contribución Puntos Porcentuales	Variación %	Contribución Puntos Porcentuales
Educación	5,73	6,30	0,39	7,38	0,46
Diversión	3,10	4,01	0,11	6,97	0,19
Salud	2,43	7,93	0,21	6,20	0,17
Otros gastos	6,35	7,32	0,45	5,18	0,32
Comunicaciones	3,72	6,05	0,21	4,81	0,16
Transporte	15,19	4,70	0,67	4,27	0,60
Vivienda	30,10	4,91	1,51	4,09	1,25
Total	100,00	5,47	5,47	3,68	3,68
Vestuario	5,16	3,61	0,15	1,88	0,08
Alimentos	28,21	5,97	1,78	1,49	0,45

Fuente: DANE – IPC

⁴⁹ ATLAS COLOMBIANO DE COMPLEJIDAD ECONÓMICA. Perfil Económico Piendamó. 2016. [En línea]. [Consultado 10 febrero 2018]. Disponible en: <http://datlascolombia.com/#/location/483/source/industries/visualization/treemap/employment?endDate=2016&startDate=2016>

representada en los últimos 12 meses por siete grupos por encima del promedio nacional (3.68%) donde el aporte estuvo representado en educación por una cifra de 7.38%; diversión (6.97%); salud (6.20%); otros gastos (5.18%); comunicaciones (4.81%); transporte (4.27%) y vivienda (4.09%). Los demás grupos de gastos se ubicaron por debajo del promedio: Vestuario (1.88%) y alimentos (1.49%).

Las ciudades que registraron crecimientos por encima del promedio (3,68%) fueron: Bogotá D.C. (4,21%); Pereira (4,09%); San Andrés (3,97%); Medellín (3,86%); Pasto (3,83%) y Bucaramanga (3,71%). Por debajo del promedio se situaron: Cali (3,51%); Manizales (3,36%); Barranquilla (3,23%); Tunja (3,13%); Armenia (3,12%); Popayán (3,12%); Valledupar (2,90%); Ibagué (2,87%); Florencia (2,68%); Santa Marta (2,61%); Cartagena (2,53%); Cúcuta (2,32%); Montería (2,12%); Neiva (1,84%); Quibdó (1,82%); Villavicencio (1,42%); Sincelejo (1,34%) y Riohacha (1,03%).⁵⁰

6.2.1.3. Comercio Internacional

Durante el año 2016 las exportaciones en el Departamento del Cauca, descendieron a US \$289 millones reflejando una variación del 11.3% respecto al año inmediatamente anterior; durante el periodo enero septiembre de 2017 presentaron una recuperación llegando a un total de US \$300,8 millones lo que representa un incremento del 69.9% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Tabla 11. Exportaciones por grupo de productos. Enero - septiembre - 2017.

	año		variación %	participación % 2016	enero - septiembre		variación %	participación % 2017
	2015	2016			2016	2017		
Total	326.072	289.101	-11,3%	100,0%	177.051	300.772	69,9%	100,0%
Minero-energéticos	148	49.602	33392,4%	17,2%	10.044	123.255	1127,1%	41,0%
No minero-energéticos	325.924	239.499	-26,5%	82,8%	167.006	177.518	6,3%	59,0%
Agropecuarios	106.505	112.076	5,2%	38,8%	74.191	72.585	-2,2%	24,1%
Agroindustriales	107.192	59.487	-44,5%	20,6%	38.286	68.828	79,8%	22,9%
Industria liviana	32.130	15.507	-51,7%	5,4%	10.812	12.975	20,0%	4,3%
Industria básica	72.920	47.444	-34,9%	16,4%	40.376	17.962	-55,5%	6,0%
Maquinaria y equipo	7.177	4.985	-30,6%	1,7%	3.341	5.168	54,7%	1,7%
Industria automotriz	-	0	0,0%	0,0%	0	-	-100,0%	0,0%
Demás productos	-	-	0,0%	0,0%	-	-	0,0%	0,0%

Fuente: DANE - DIAN. Cálculos OEE – Min comercio. ⁵⁰ Noviembre de 2017.

Nota: según clasificación Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Cifras en miles de dólares FOB.

Respecto a las importaciones durante el año 2016 ascendieron a US \$369.8 millones representando una variación del 1.9% con respecto al año 2015; mientras que las importaciones en el periodo transcurrido de enero – septiembre de 2017 presentaron un valor acumulado de US \$ 247.8 millones con variación del 19.4% respecto al periodo inmediatamente anterior.

Tabla 13. Comercio Internacional. Importaciones por CUODE. Enero - septiembre - 2017

Importaciones por CUODE	Año		Variación	enero - septiembre		Variación	Participación	
	2015	2016		2016	2017		septiembre 2016	septiembre 2017
TOTALES								
Total producidos	151.616	179.115	18,1%	148.133	111.921	-24,4%	48,4%	45,2%
Total no producidos	211.370	190.658	-9,8%	159.268	135.865	-14,7%	51,6%	54,8%
DESAGREGADO								
Bienes de capital y material de construcción	45.368	32.966	-27,3%	27.543	26.299	-4,5%	8,9%	10,6%
Bienes de consumo	22.477	34.126	51,8%	28.563	27.364	-4,2%	9,2%	11,0%
Materias primas y bienes intermedios	295.114	302.674	2,6%	251.286	194.046	-22,8%	81,9%	78,3%
Diversos	27	7	-74,7%	9	77	715,4%	0,002%	0,031%
Total importaciones	362.986	369.772	1,9%	307.401	247.786	-19,4%	100,0%	100,0%

- En variación significa que en ninguno de los dos años/periodos no hay registro de importaciones.

* En variación significa que en el año/ inicial no hay registro de importaciones. En participación significa que la participación es cero.

Fuente: DANE - DIAN. Cálculos OEE – Min comercio. Noviembre de 2017. Nota: según clasificación Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Tabla 12. Comercio Internacional. Exportaciones enero - septiembre de 2017.

Oro	39,4%
Café y/o productos del café	24,0%
Azúcar de caña	22,0%
Medicamentos	4,0%
Asientos	2,0%
Contadores de gas	1,7%
Desperdicios y desechos, de m	1,6%
Papel higiénico	1,4%
Jabón	1,2%
Preparaciones tensoactivas	1,0%
Resto	1,8%

Fuente: Min Comercio. Perfil económico Departamento de Cauca. Noviembre 2017.

Según datos Datlascolombia.com, a nivel del municipio para el año 2016, Piendamó –Tunía logro exportaciones totales por \$991.498 USD, pertenecientes

al grupo de vegetales alimentos y maderas, donde el Café no tostado ocupa el 100% de las exportaciones. Esta cifra disminuyó en un 37.8% con respecto al total de las exportaciones realizadas en 2015 en el mismo producto. Las mayores exportaciones tuvieron como destino Bélgica \$176.969 USD; Alemania \$106.979 USD; Reino Unido \$320.442 USD; Japón \$105.322 USD; EE. UU \$ 81941 USD.

Para el año 2016 las importaciones del municipio de Piendamó – Tunía ascendieron a \$70 USD correspondiente a instrumentos para análisis físicos, químicos, máquinas con función propia, aparatos para tratar materias mediante cambio de temperatura. Las importaciones para los años 2015 y 2016 disminuyeron en un 99% respecto al año 2014. Que presento un valor considerable en el nivel de importaciones.⁵¹

ACUERDOS COMERCIALES REGIONALES

- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
- Comunidad Andina (CAN)
- La Alianza Del Pacífico

ACUERDOS DE COMPLEMENTACIÓN ECONÓMICA

ACE 24: Colombia – Chile

ACE 59: Mercosur – Colombia – Ecuador

ACE 49: Colombia – Cuba

Acuerdos De Alcance Parcial

AAP 6: Colombia Y Nicaragua

AAP 7: Colombia Y Costa Rica

AAP 28: Colombia – Venezuela

AAP 29: Colombia – Panamá

AAP 31: Colombia Caricom

NEGOCIACIONES EN LA ACTUALIDAD

⁵¹ ATLAS COLOMBIANO DE COMPLEJIDAD ECONÓMICA. Perfil Económico Piendamó. 2016. Op. Cit.

TLC Colombia-Turquía

Acuerdo De Asociación Económica Colombia-Japón

Acuerdo Sobre El Comercio De Servicios – Trade In Services Agreement (Tisa)

Tabla 14. Tratados De Libre Comercio

RELACIÓN COMERCIAL	PAÍSES PARTICIPANTES	AÑO SUCRITO	ENTRADA EN VIGENCIA
TLC Colombia-México (G-2)	Colombia, México y Venezuela	1995.	1 de enero de 1995
TLC Colombia-Chile	Colombia-Chile	2009	8 de mayo de 2009
TLC Colombia-Triángulo del Norte	Colombia y las Repúblicas de Guatemala, El Salvador y Honduras	2009	12 de noviembre del 2009 con Guatemala; 2 de febrero del 2010 El Salvador y el 27 de marzo del 2010 con Honduras
TLC Colombia-EFTA	Colombia y los países miembros del AELC (EFTA) Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia	2011	1 de julio del 2011 para Suiza y Liechtenstein, se espera la ratificación por parte de Noruega e Islandia que no han ratificado esta negociación.
TLC Colombia-Canadá	Colombia y Canadá	2011	15 de agosto del 2011
TLC Colombia-EEUU	Colombia y EE UU	2012	15 de mayo del 2012
Acuerdo Comercial Colombia-Unión Europea	Colombia - Unión Europea y sus Estados	2014	8 de noviembre de 2014
TLC Colombia-Corea del Sur	Colombia y la República de Corea	2014	15 de julio del 2016
TLC Colombia-Costa Rica	República de Colombia y la República de Costa Rica	2015	1° de agosto del 2016

FUENTE: Elaboración Propia en Base Información. Legiscomex.com.

6.3. ENTORNO TECNOLÓGICO

Dentro del factor de ciencia, tecnología e innovación, se analizan temas como el capital humano entre otros indicadores que contribuyen a la construcción de un perfil tecnológico por departamento. Según los indicadores de mayor peso en la elaboración de un perfil de competitividad corresponden a las variables de: revistas indexadas, grupos de investigación activos, solicitud de patentes, modelos de utilidad y diseños industriales, investigadores activos y las promociones de graduados en maestrías y doctorados, por otro lado, los de menor peso

corresponden a los factores salariales y a la tasa de ocupación en ciencias e ingeniería.

Por otra parte, cuando se agregan los indicadores por temas los de mayor peso corresponde a la producción científica y a la innovación, que aportan el 74% de la ciencia y tecnología en los departamentos.⁵²

Según la clasificación por departamentos como se observa en las Gráfico 06, en lo que refiere a tecnología, ciencia e innovación el departamento del Cauca se ubica en la posición número catorce con una puntuación ponderada de 24.7%, esta puntuación la ubica en un nivel competitivo medio bajo con una tendencia largo plazo estancada y a corto plazo estable, donde las variables evaluadas individualmente no presentan mucho cambio en largo plazo.

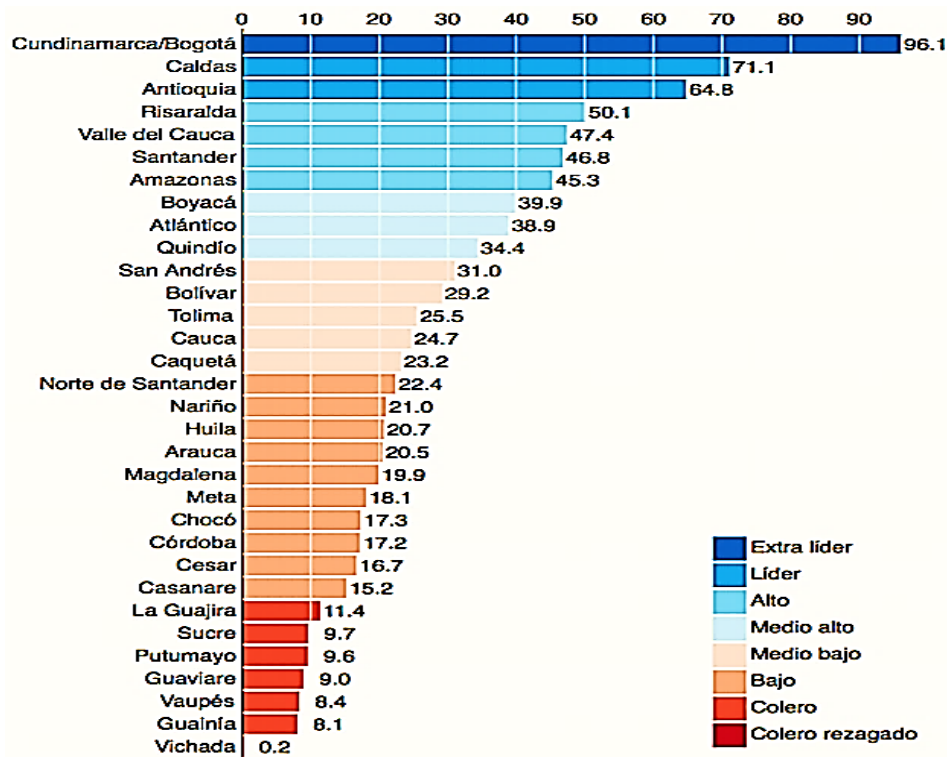
Tabla 16. Escalafón de la competitividad departamento Cauca 2015.

	Nivel	Tendencia de largo plazo	Tendencia de corto plazo	Heterogeneidad
	CAUCA			
Índice de competitividad	Medio bajo	Estancado	Estancado	Baja
Fortaleza de la economía	Bajo	Estancado	Estancado	Alta
Infraestructura	Medio bajo	Ganador	Estable	Baja
Capital humano	Medio bajo	Ganador	Estable	Baja
Ciencia, tecnología e innovación	Medio bajo	Estancado	Estable	Baja
Instituciones, gestión y finanzas públicas	Medio alto	Ganador	Estancado	Alta

Fuente: Oficina de la CEPAL en Colombia. Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015.

⁵² CEPAL. Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015, p., 49.

Gráfico 6. Puntajes y niveles de la ciencia, tecnología e innovación.



Fuente: Oficina de la CEPAL en Colombia. Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2015.

Respecto a la investigación tecnológica en el desarrollo del café, busca generar un impacto en la productividad y calidad del grano. Donde se hace necesario proveer al caficultor colombiano de mejores herramientas, proporcionando mejor información, sobre lo que es útil y lo que no, mejores plantas, mejores herramientas para combatir las plagas, y mejores directrices para adaptar los cultivo a los cambios climáticos.⁵³

A nivel de Colombia la Federación Nacional de cafeteros a través de su Agencia de Investigación y desarrollo Cenicafé, desarrollan diversos procesos en educación, innovación Cafetera, extensión rural, procesos de desarrollo

⁵³ WORLD COFFEE RESEARCH. El Futuro del Café. Reporte Anual 2016. [En línea]. p 4. Consultado el 24 de octubre de 2017. Disponible en: https://worldcoffeeresearch.org/media/documents/WCR_Annual_Report_2016_es.pdf

tecnológico y reafirman el compromiso de las instituciones cafeteras y la importancia de la tecnología en el proceso productivo del café con el fin de que todos los avances en la materia sean adoptados por los cafeteros colombianos.

La Federación de cafeteros, en busca de perfeccionar la caficultura colombiana, y con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del Cultivo. Desarrolla estrategias y programas enfocados a buscar nuevas tácticas aplicadas en los cuatro ejes de acción donde interviene como institución rectora del Café en Colombia.⁵⁴

- Finca Cafetera
- Comunidad
- Medio Ambiente
- Conectividad

⁵⁴SAMPER, Luis. Café de Colombia. Conozca los avances del Café de Colombia en Sostenibilidad. Ed. 30. agosto de 2012. [En línea]. Consultado el 24 de octubre de 2017. Disponible en: http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/conozca_los_avances_del_cafe_de_colombia_en_sostenibilidad

Durante el Periodo 2011- 2013 la Federación Nacional de cafeteros entendió en el marco de los 4 pilares de acción aplicando estrategias orientadas a atender las variables mencionadas anteriormente, logrando los resultados expuestos en la tabla 24 en materia de desarrollo innovación y tecnología.

Tabla 17. Innovación Desarrollo y Tecnología Aplicado Al Sector Del Café

EJE DE ACCIÓN	VARIABLE DE ATENCIÓN	RESULTADO
Finca	Inversión en renovación y mejoramiento de la productividad del cultivo	Se renovaron 117 mil hectáreas de café.
	Controles a la calidad del café colombiano de exportación	109 mil cafeteros, 19% del total, hacen parte del programa de Cafés Especiales.
	Inversión social.	Se transfirió el 95% del precio internacional a los cafeteros gracias al Sistema de Garantía de Compra.
	Servicios de asistencia técnica y de investigación	Se tuvieron 1.805 técnicos al servicio directo de los cafeteros, el número más alto desde su fundación.
Comunidad	Promoción y publicidad para el café de Colombia en el exterior.	La Unesco incluyó al Paisaje Cultural Cafetero en la lista del Patrimonio Mundial de la Humanidad, donde la labor de la institucionalidad cafetera fue uno de los argumentos de excepcionalidad tomados en cuenta a la hora de concretar la declaratoria.
	Inversión social.	La FNC recibió el Premio Emprender Paz por un proyecto ejecutado por el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca por su aporte a la construcción de iniciativas sociales que contribuyen a la paz en Colombia.
	Otros programas y proyectos en beneficio de los cafeteros y sus familias.	Se capacitaron 63 mil cafeteros entre 2007 y 2011 en programas de educación a distancia.
	Otros programas y proyectos en beneficio de los cafeteros y sus familias.	En 2011 más de 24 mil productores aprobaron el curso de Gestión Empresarial.
	Inversión social.	Se atendieron a 10 mil familias de 19 departamentos de Colombia dentro del programa Vivienda Rural con Bienestar.
Medio Ambiente		del agua, Cenicafé recibió el Premio Nacional Planeta Azul.
	Promoción y publicidad para el café de Colombia en el exterior.	Buscando disminuir el impacto ambiental de la actividad cafetera se desarrolló la tecnología Ecomill, que ahorra agua y energía y elimina los veritamentos durante la postcosecha.
		Se constituyeron 31 grupos de cafeteros en 26 municipios para el establecimiento de censos participativos de aves
Conectividad	Otros programas y proyectos en beneficio de los cafeteros y sus familias: Inversión social	En convenio con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) se inauguraron 60 centros de conectividad rural.
	Promoción y publicidad para el café de Colombia en el exterior.	6 comités departamentales lanzaron sus páginas web para mejorar su comunicación con los cafeteros.
	Promoción y publicidad para el café de Colombia en el exterior.	Se renovaron 49% de imágenes satelitales, alcanzando así las 3,6 millones de hectáreas con imágenes actualizadas.
	Otros programas y proyectos en beneficio de los cafeteros y sus familias.	Más de 377 mil productores tienen Cédula Cafetera y 20 mil más cuentan con Tarjetas Cafeteras Inteligentes. A través de este novedoso instrumento que lleva servicios financieros a las comunidades rurales se han realizado 2.8 millones de transacciones por un valor equivalente a \$322 USD millones.
	Inversión en renovación y mejoramiento de la productividad del cultivo.	Se entregaron las primeras 105 tabletas de información cafetera.

6.4. ENTORNO SOCIO – CULTURAL

En cuanto a la parte de social y situaciones negativas de esta índole, el Departamento del Cauca, es uno de los cinco departamentos de los 23 afectados con cultivos ilícitos y narcotráfico que contribuye a conformar el 81% del área sembrada en el país junto a Nariño, Putumayo, Caquetá y Norte de Santander. Lo que representa que las comunidades afectadas por estos problemas sociales siguen siendo las mismas⁵⁵

Frente a este alarmante suceso el Gobierno Nacional desarrolla acciones que tienen como objetivo disminuir las hectáreas sembradas en cultivo ilícitos, a través de los programas de erradicación manual y la sustitución voluntaria de cultivos, sucesos que han generado choques entre las instituciones y los grupos sociales de campesinos. Sumado a esta problemática social, se hace necesario resaltar la creciente proliferación de bandas criminales, disidencias de las FARC en la Región del Pacífico zona estratégica para el narco en Colombia, grupos organizados al margen de la ley que se disputan el control del territorio y del negocio del narcotráfico, ocasionando asesinatos de líderes sociales, desplazamientos y enfrentamientos entre bandas criminales, fuerza pública y grupos armados, donde la población civil es la principal afectada al quedar en medio del conflicto.

En términos de Café la Federación de cafeteros lidera en la actualidad programas de inclusión, donde se pretende incluir al personal desmovilizado de las FARC dentro del proceso productivo, como plan de choque teniendo en cuenta que, de los 187 municipios declarados como zonas de influencia guerrillera, para este caso las FARC. En 102 de ellos hace presencia el cultivo del café. Con la intención de

⁵⁵ Ibid., p 12

ayudar para la recuperación de las zonas donde por años estuvieron bajo el dominio de las FARC y colaborar con el proceso del posconflicto.⁵⁶

Los recursos dirigidos a la parte social se distribuyeron de la siguiente manera (31%) infraestructura comunitaria, (29%) y domiciliaria (17%), protección del medio ambiente (16%), educación y capacitación (6%) y protección social, conectividad y fortalecimiento gremial (1%).⁵⁷. Dentro de los recursos destinados al desarrollo social de la comunidad cafetera en Colombia, la forma de ejecución se estableció como se muestra en el Grafico. 10.

Gráfico 7. Inversión Social Por Programa



FUENTE: FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2016.

Así pues, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los caficultores colombianos la Federación Nacional de Cafeteros adelanta programas en diferentes áreas de impacto en el desarrollo social, promoviendo proyectos de: infraestructura comunitaria, proyectos de cooperación, mejoramiento del paisaje

⁵⁶ VELEZ, Roberto. Cafeteros listos para iniciar plan de choque de empleo para reinsertados de las FARC en 101 municipios. En RCN Radio. 06 de marzo de 2017. En [Línea]. Consultado 24 de octubre de 2017. Disponible en: <http://www.rcnradio.com/economia/cafeteros-listos-iniciar-plan-choque-empleo-reinsertados-las-farc-101-municipios/>

⁵⁷ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2016. En [Línea]. Consultado el 24 de octubre de 2017. Disponible en: https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industria_2016.pdf

cafetero, programas de educación, educación para la competitividad, formalización laboral en el campo, seguridad social para los caficultores y equidad de género.

6.4.1. INDICADORES SOCIALES

El índice de calidad de vida, en el periodo de análisis comprendido entre el 2002 y 2005 se estableció en 77.38% (2002) aumentando hasta 78.77% (2005). Profundizando el análisis social de la región, según los indicadores sociales por departamentos. El departamento Cauca presenta un valor por debajo del promedio nacional, se evidencia un mejoramiento en la calidad de vida. Presento un aumento continuo entre los periodos de 2002 a 2005, donde el índice de condiciones de vida paso de 69.83% a 71.95%. Para el municipio de Piendamó para el año 2005 el ICV se estableció en 66.03%.

Tabla 18. Población bajo líneas de Pobreza e Indigencia (%) Departamental. 2002-2005

AÑO	POBLACIÓN	INDICE CALIDAD DE VIDA ICV			LINEA DE INDIGENCIA	LINEA DE POBREZA
		NACIONAL	DEPTO	MPAL		
2002	1.299.256	77.38%	69.83%	--	31.2%	64.5%
2003	1.321.701	77.54%	69.56%	--	29.8%	69%
2004	1.344.486	78.79%	71.02%	--	28.2%	63%
2005	1.246.501	78.77%	71.95%	66.03%	27.5%	61%

Fuente: Línea Base de Indicadores Socioeconómicos. Plan Departamental de Desarrollo. Cauca. 2012 -2015

Tabla 19. Índice sintético de calidad de vida. Clasificación por Departamentos. Según Variable.

Departamento	ISCV	Condiciones básicas						Oportunidades económicas						Capital humano							
		Acceso a internet (% hogares)	Acceso a alcantarillado (% hogares)	Acceso a servicio de recolección de basuras (% hogares)	Acceso a acueducto (% hogares)	Acceso a gas natural de red pública (% hogares)	Acceso a energía eléctrica (% hogares)	Afiliación a salud Régimen contributivo y especial (%)	PET cotizante a pensión (%)	Tasa de bancarización (por cada 100 adultos)	TGP femenina (%)	Tasa de ocupación (%)	Coefficiente de desigualdad de GINI	Incidencia de la pobreza extrema (%)	Incidencia de la pobreza (%)	Años promedio de educación (población de 5 años y más)	Tasa de alfabetización (población de 15 años y más)	Resultados pruebas Saber 11 promedio L.M.C	Esperanza de vida al nacer (años)	Nacimientos de madres adolescentes (entre 10 y 19 años)	Tasa de mortalidad infantil (defunciones de menores de 1 año por cada mil nacidos vivos)
Bogotá+Cundinamarca	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	15	1	1	1	1	3	1	1	1	1
Valle del Cauca	2	2	2	3	4	3	8	2	3	8	6	6	12	5	5	3	2	9	4	3	3
Atlántico	3	6	4	1	1	1	6	8	7	13	8	7	1	2	7	2	4	11	2	5	10
Santander	4	4	9	11	11	9	7	4	6	2	4	3	3	4	2	5	5	2	3	2	7
Antioquia	5	3	6	5	6	15	5	3	2	3	11	10	17	6	4	4	6	14	6	11	8
Quindío	6	5	3	4	3	4	4	6	8	5	7	12	8	8	9	6	7	12	10	7	2
Risaralda	7	7	5	6	5	7	1	5	4	7	9	9	2	3	3	7	3	6	8	8	6
Caldas	8	9	10	8	9	14	3	7	5	9	22	21	18	7	8	9	8	8	9	10	4
Meta	9	8	8	10	19	12	15	9	9	6	10	11	5	9	6	11	9	10	21	9	20
Tolima	10	10	12	14	14	8	14	10	11	12	5	4	14	11	10	14	14	13	16	17	13
N. de Santander	11	11	7	7	13	19	11	12	16	10	16	20	7	17	13	13	13	5	19	6	5
Boyacá	12	15	15	18	7	16	12	11	10	11	13	13	20	12	11	10	10	1	5	4	9
Huila	13	13	13	16	12	11	13	15	13	4	12	8	21	20	18	15	11	7	17	19	11
Cesar	14	14	11	13	10	10	20	16	14	14	21	22	10	17	15	12	19	17	14	18	14
Bolívar	15	12	17	12	16	6	19	13	12	21	19	15	11	14	14	8	17	19	13	16	17
Magdalena	16	16	19	9	18	5	17	14	15	15	18	19	13	19	20	16	18	21	7	22	12
Sucre	17	18	16	17	8	13	16	22	23	19	17	18	6	15	19	18	21	15	12	14	19
Caquetá	18	19	14	15	21	20	21	18	17	17	20	16	9	10	12	21	12	20	22	23	15
Nariño	19	17	18	19	15	22	10	20	20	16	3	2	19	18	17	19	16	4	18	15	18
Córdoba	20	20	22	21	20	17	9	21	22	20	14	17	4	13	16	17	20	16	15	20	21
Cauca	21	21	21	23	17	21	18	17	19	18	15	14	16	21	21	20	15	18	20	21	16
La Guajira	22	22	20	20	22	18	23	19	18	23	2	5	22	22	22	22	23	22	11	12	22
Chocó	23	23	23	22	23	23	22	23	21	22	23	23	23	23	23	23	22	23	23	13	23

Fuente: Cámara de Comercio de Cali. Compas Empresarial y Competitividad N° 1. noviembre 2017.

Frente a los índices de pobreza e indigencia la línea para cada uno de estos indicadores entre años 2002 -2005 no presentaron una variación significativa por contrario se refleja una incidencia de Pobreza en el departamento del Cauca por encima del 60%. En cuanto a la línea de indigencia desde el año 2002 hasta el 2005 presento una disminución donde el mayor rango se presentó entre 2004 y 2005 con una variación de 1.6 puntos porcentuales.

El informe sobre el Índice sintético de calidad de vida 2016, elaborado por la Cámara de Comercio de Cali, presento datos poco favorables para el departamento del Cauca, ocupa una de las ultimas casillas a pesar de las sobresalientes cifras en la reducción de la pobreza. Para este mismo año los departamentos que presentaron los niveles más altos de pobreza fueron Choco con una cifra de 62.8%; La Guajira 53.3%; Cauca 51.6%; Córdoba 46.6%;

Magdalena 44.8%; y Sucre 44.7%. Para el desarrollo de dicho informe se tomaron en cuenta las variables de condiciones básicas, oportunidades económicas, capital humano y cada uno de los principales componentes que las integran.

Por lo que se refiere al municipio de Piendamó-Tunía el índice de necesidades básicas insatisfechas total para el año 2005 NBI 37,98% en donde personas en miseria 10,61%, hogares en viviendas inadecuadas 20,52%, hogares en viviendas sin servicios públicos 2,53%, hogares con hacinamiento crítico 8,73%, hogares con alta dependencia económica 17,40% y hogares con ausentismo escolar 2,87%.⁵⁸. Los anteriores datos se establecen según Censo General DANE DE 2005.

Tabla 20. Índice necesidades básicas insatisfecha. 2002-2005.

AÑO	NACIONAL	DEPARTAMENTAL	MUNICIPAL
2002	22.3%	27.9%	--
2003	22.0%	29.6%	--
2004	21.3%	28.2%	--
2005	19.3%	23.3%	37.98%

Fuente: Línea Base de Indicadores Socioeconómicos. Plan Departamental de Desarrollo. Cauca. 2012 -2015. Según censo General 2005.

En la actualización a 31 de diciembre del 2011 el departamento del Cauca, presento un índice de NBI de total de 46.62% compuesto 24.27% correspondiente a la cabecera y el resto del territorio 61.97%; el Municipio de Piendamó – Tunía respecto a los mismos indicadores presento el siguiente comportamiento 37.98%, 26.47%, 44.27% respectivamente.

Tabla 21. Necesidades Básicas Insatisfechas, por total, cabecera y total.

PERIODO	TOTAL		CABECERA		RESTO	
2011	Estimación	CVE	Estimación	CVE	Estimación	CVE
CAUCA	46.62%	0.56	24.27%	2.26	61.97%	0.37
PIENDAMÓ	37.98%	3.89	26.47%	5.38	44.27%	4.85

Fuente: DANE. Censo general de 2005. Actualización a Diciembre de 2011.

El índice de desarrollo humano IDH es una medida sintética que permite evaluarlos avances a largo plazo en las dimensiones básicas de desarrollo

⁵⁸ MUNICIPIO DE PIENDAMÓ-TUNÍA. Línea Base de Indicadores Socioeconómicos. Plan Departamental de Desarrollo. Cauca. 2012 -2015., p, 69. Consultado. [10 noviembre de 2017]. Disponible en: https://www.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/final_Piendamó.pdf

humano, respecto a este índice el departamento del Cauca presento un bajo aumento respecto entre los años 2001 y 2011.

Tabla 22. Índice desarrollo humano. Departamentos.

DEPARTAMENTO DEL CAUCA				
AÑO	ÍNDICE DE LOGRO EDUCATIVO	ÍNDICE DE ESPERANZA DE VIDA	ÍNDICE DE PIB AJUSTADO	IDH
2001	0.84	0.74	0.56	0.71
2002	0.84	0.75	0.54	0.71
2003	0.84	0.75	0.57	0.72
2004	0.80	0.75	0.62	0.73
2005	0.83	0.75	0.61	0.73
2006	0.82	0.74	0.52	0.69
2007	0.84	0.74	0.56	0.71
2008	0.84	0.75	0.54	0.71
2009	0.84	0.75	0.57	0.72
2010	0.80	0.75	0.62	0.73
2011	0.83	0.75	0.61	0.73

Fuente: Departamento Nacional de Planeación. Indicadores Sociales Departamentales. Cálculos de MERPD con base en ECH-DANE

Los índices de ingreso a la educación superior y el avance en materia de capital humano son destacables para los años comprendidos entre 2002 y 2010 para el departamento capital, presentando un aumento en los niveles de formación de maestría y doctorado en los diferentes campos del conocimiento.

Tabla 23. Matrícula por nivel de formación - Cauca

Año	Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado	Total
2002	16.949	639	60	0	17.648
2003	17.241	487	49	0	17.777
2004	18.719	372	49	0	19.140
2005	20.426	453	72	0	20.951
2006	22.801	335	95	0	23.231
2007	24.940	794	87	25	25.846
2008	27.393	1017	99	8	28.517
2009	29.320	303	0	30	29.653
2010*	34.138	533	119	41	34.831

Fuente: MEN - SNIES

Tabla 30. Distribución de la matrícula por nivel de formación.

NIVEL DE FORMACIÓN	2002	2009	2010*
TÉCNICA PROFESIONAL	8,1%	9,7%	4,6%
TECNOLÓGICA	4,9%	26,5%	35,5%
UNIVERSITARIA	83,1%	62,7%	57,9%
ESPECIALIZACIÓN	3,6%	1,0%	1,5%
MAESTRÍA	0,34%	0,00%	0,34%
DOCTORADO	0,00%	0,10%	0,12%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Fuente: MEN – SNIES. *Información preliminar.

Según las cifras reflejadas en el Sistema de Información Socioeconómica del Cauca. En la actualidad el municipio de Piendamó- Tunía posee un total de 62.504 estudiantes matriculados en los niveles de transición, primaria, secundaria, media y básica. Además, el municipio dispone de 61 instituciones educativas; 53 en la zona rural y 8 en el casco urbano.⁵⁹

Respecto a la educación superior municipio de Piendamó en el año 2013, presento 467 estudiantes matriculados en el nivel tecnológico, donde el 100% se

⁵⁹ GOBERNACIÓN DEL CAUCA. Secretaría de Desarrollo Económico Y Competitividad. Perfil económico municipio de Piendamó. Popayán 2016, p. 29. [Consultado 15 de noviembre de 2017]. Disponible en <http://investincauca.com/sites/default/files/publicaciones/Piendamó.pdf>.

matricularon en instituciones oficiales, 421 en la modalidad presencial y 46 a distancia.⁶⁰

Otra de las condiciones sociales presentes en el municipio de Piendamó - Tunía, destacadas por su importación y afectación a la economía del municipio y de los demás municipios interconectados por la vía panamericana, son los bloqueos y protestas sociales provocados por grupos indígenas, campesinos y afrocolombianos, quienes acceden a las vías de hecho como mecanismo de presión ante los organismos gubernamentales a nivel departamental y nacional, frente a las peticiones y compromisos pactados entre las partes. Los bloqueos realizados por esta población ocasionan enfrentamientos violentos que obligan al cierre temporales de la vía, afectando no solo los intereses particulares y la economía regional, sino que también la infraestructura del corredor vial más importante del suroccidente de Colombia.

⁶⁰ GOBERNACIÓN DEL CAUCA. Secretaría de Desarrollo Económico Y Competitividad. Perfil económico municipio de Piendamó. Ibid., p. 20.

Tabla 24. Guía de análisis Entorno Global

GUÍA DE ANÁLISIS					
ENTORNO: Económico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Paridad en el poder adquisitivo, según las regiones de desarrollo a nivel de Colombia.	A		x		
Recursos destinados para el posconflicto	O				x
Ingreso percapita de as familias cafeteras	A	x			
Aumento de la oferta de cafés especiales	A	x			
Conformación de zona franca en la zona centro del departamento del Cauca	O				x
Bajos precios en la compra de café a nivele local	A	x			
Disminución en las tasa de interes	O			x	
Tasas de interes	A	x			
Aumeto de recursos estatales para desarrollar turismos	O				x
Aumento de recursos destinados a la reactivación del campo	O				x
Tasa de cambio, y comportamiento de la revaluación de la divisa nacional respecto al Dólar	A	x			
Diminución en el precio internacional del petroleo	A	x			
Aumneto en las exportaciones en un 17% en el periodo 2017-2018. comparado al mismo periodo entre 2016-2017.	O			x	
Escenario propicio para la creación de nuevas organizaciones	A		x		

Fuente: Elaboración propia a partir de Modelo de Benjamín Betancourt

6.5. ENTORNO AMBIENTAL

EL panorama cafetero frente a los objetivos de desarrollo sostenible propuesto en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20) celebrada en 2012 y el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, presenta avances significativos en afrontar los grandes retos del milenio, frente a situaciones como la disponibilidad y la gestión sostenible del agua; el crecimiento económico sostenible; la industrialización inclusiva y sostenible; el consumo y producción sostenible; el cambio climático y sus efectos; la protección, restablecimiento y promoción del uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestión sostenible de los bosques, la lucha contra la desertificación, la detención e inversión en pro de la degradación de las tierras y la detención de la pérdida de la

biodiversidad entre otros objetivos que afrontan la problemática social propuestos en la resolución 70/1 denominada “Transforma nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”⁶¹

Frentes a estos objetivos que involucran el tema ambiental, los países de América Latina y el Caribe unen esfuerzos en desarrollar un cambio estructural en sus economías relacionado con la sostenibilidad ambiental, de esta manera se pretende la estimulación para la conformación de ventajas comparativas, dinámicas basadas en la generación de conocimientos, desarrollos tecnológicos y avance económico disminuyendo el impacto contaminante, cambio estructural conocido como “económica verde”, proceso adelantado e países como Japón y Corea del Sur.⁶²

En Colombia a través del Foro de Desarrollo Sostenible, denominado “Gran Foro, Colombia 2017, ¿Para dónde Va el País? Se establecieron las principales prioridades en temas de medio ambiente y desarrollo sostenible. En este foro de trabajo conjunto, se menciona la relevancia del capital natural en el desarrollo de un país y los sectores que hacen parte de él. Frente a este tema se establecieron las principales prioridades en temas de medio ambiente y desarrollo sostenible para el país en el 2017, las cuales consistieron en: 1. Proteger la biodiversidad 2. Proteger y promover una gestión de los recursos hídricos. 3. Recuperación y restauración de áreas afectadas por el conflicto 4. Promover y fortalecer los negocios verdes en Colombia. 5. Generar e incentivar acciones que hagan frente al Cambio climático.⁶³

⁶¹ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. Consejo Económico y Social. Progreso en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Mayo de 2017. [En línea]. Consultado 29 de octubre de 2017. Disponible en: http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/2017/66&referer=http://www.un.org/es/documents/index.html&Lang=S

⁶² MIGUEL Carlos, TAVARES Marcia. CEPAL. El desafío de la sostenibilidad Ambiental en América Latina y el Caribe. Textos seleccionados 2012-2014., p 102.

⁶³ CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. Prioridades Medioambientales En Colombia Para El 2017. [En línea]. Febrero 06 de 2017. Consultado 29 de octubre de 2017. Disponible en: <http://www.cecodes.org.co/site/prioridades-medioambientales-en-colombia-para-el-2017/>

Frente a estos objetivos el país busca generar conciencia de un desarrollo enmarcado en las políticas de sostenibilidad ambiental, haciendo de esta función una alianza estratégica para el desarrollo del país, generando así ventajas competitivas y de sobrevivencia que involucren a todos los actores de la sociedad.

Por esta razón, la Federación Nacional de Cafeteros desde su estrategia de sostenibilidad ambiental, desarrolla acciones específicas enfocadas a la adaptación climática y a la gestión de recursos naturales. En los siguientes aspectos.

- Adaptación Al Cambio Climático
- Agro climatología
- Suelos
- Mejoramiento Genético
- Fitopatología
- Gestión De Riesgos Climáticos
- Plataforma Agroclimática Cafetera

Dentro de las otras variables donde también se desarrollaron avances en el cambio medio ambiental del sector cafetero se incluyen *La Gestión de Recursos Naturales, Gestión Integral del Agua, (Donde se desarrollaron programas específicos orientados al manejo responsable del agua, y de los ecosistemas hídricos importantes, desarrollando programas de reforestación, conservación del suelo y obras de bioingeniería de forma conjunta entre la FNC y los caficultores)*⁶⁴

⁶⁴ CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. Ibid., p 51

Frente a estos compromisos desarrollados de manera conjunta se lograron obtener resultados positivos en el año 2016 en cuanto la vinculación de entidades locales e internacionales que apoyan las iniciativas agroecológicas sostenibles, el desarrollo de tecnologías enfocadas al monitoreo de las condiciones climáticas de las regiones cafeteras, la protección de microcuencas hídricas y el compromiso colectivo frente a la protección y reforestación de las mismas, la capacitación y acompañamiento a los caficultores para el desarrollo de prácticas agrícolas en armonía con el medio ambiente de manera relevante para el caso del agua y la biodiversidad del ecosistema cafetero.

Tabla 25. Guía de análisis Entorno Global

GUÍA DE ANÁLISIS					
ENTORNO: Ambiental					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Desarrollo de programas ecoturísticos alrededor del café en la zona centro del departamento del Cauca	O				X
Cambio climático, y variación de altura en el ecosistemas propicio para pa producción cafetera	A	X			
Desarrollo de programas de cafés especiales, identificados por su producción limpia, y amigable con el medio ambiente.	O				X
Desarrollo de conciencia en el desarrollo sostenible y protección de los ecosistemas terrestres.	O				X
Preservación y recuperacion de las fuentes hidiricas cercanas a las fincas cafeteras	A				X

Fuente: Elaboración propia a partir de Modelo de Benjamín Betancourt

6.6. ENTORNO DEMOGRAFICO

Según datos presentados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, la población para el año 2013 en el departamento del Cauca es de 1.354.733 habitantes, distribuidas en los 42 municipios que integran el ente territorial, los datos consolidados a 2013 incluyen, la población del municipio de Guachené, desagregado del municipio de Caloto. Se divide en 7 subregiones como se evidencia en la Tabla 26. Donde se describe el componente urbano y rural del departamento según la región.

Tabla 26. Distribución de la población según regiones del Departamento del Cauca

Subregión	Características
Bota Caucana	Habita el 2,3% de la población caucana, de los cuales el 0,69% habita en la zona urbana y el 3,36% habita en la zona rural, con respecto al Departamento.
Centro	Habita el 37,2% de la población caucana, de los cuales el 53,39% habita en la zona urbana y el 26,63% habita en la zona rural.
Macizo	Habita el 7,8% de la población caucana, de los cuales el 1,54% habita en la zona urbana y el 11,93% habita en la zona rural, con respecto al Departamento.
Norte	Habita el 29,1% de la población caucana, de los cuales el 31,05% habita en la zona urbana y el 27,85% habita en la zona rural, con respecto al Departamento.
Oriente	Habita el 6,2% de la población caucana, de los cuales el 1,26% habita en la zona urbana y el 9,39% habita en la zona rural, con respecto al Departamento.
Pacífico	Habita el 5,2% de la población caucana, de los cuales el 5,11% habita en la zona urbana y el 5,33% habita en la zona rural, con respecto al Departamento.
Sur	Habita el 12,1% de la población caucana, de los cuales el 6,96% habita en la zona urbana y el 15,51% habita en la zona rural, con respecto al Departamento.

Fuente: Diagnostico de Condiciones sociales y económicas. Municipio de Piendamó – Tunía. 2012-2015.

Teniendo en cuenta las proyecciones establecidas por el DANE para el periodo 2005 – 2020, en el año 2013 la población del Departamento del Cauca presenta una tasa promedio de crecimiento del 0.90%. Integrada en un 50.66% por población masculina y en 49.34% por población femenina. Donde los municipios con mayores índices de población son: Popayán (20.13%); Santander de Quilichao (6.60%); El Tambo (3.49%) y Puerto Tejada (3,35%) con respecto al total de habitantes del departamento.

La distribución poblacional entre zona urbana y rural para el periodo 2013 a nivel general del departamento del Cauca se establece en las proporciones de 39.48% para la zona rural y en un 60.52% para la zona Urbana. Donde los municipios con población urbana mayoritaria son: Popayán (45,36%), Santander de Quilichao (9,40%), Puerto Tejada (7,49%), Miranda (5,06%), Guapi (3,35%), Villa Rica (2,28%) y Padilla (0,77%).

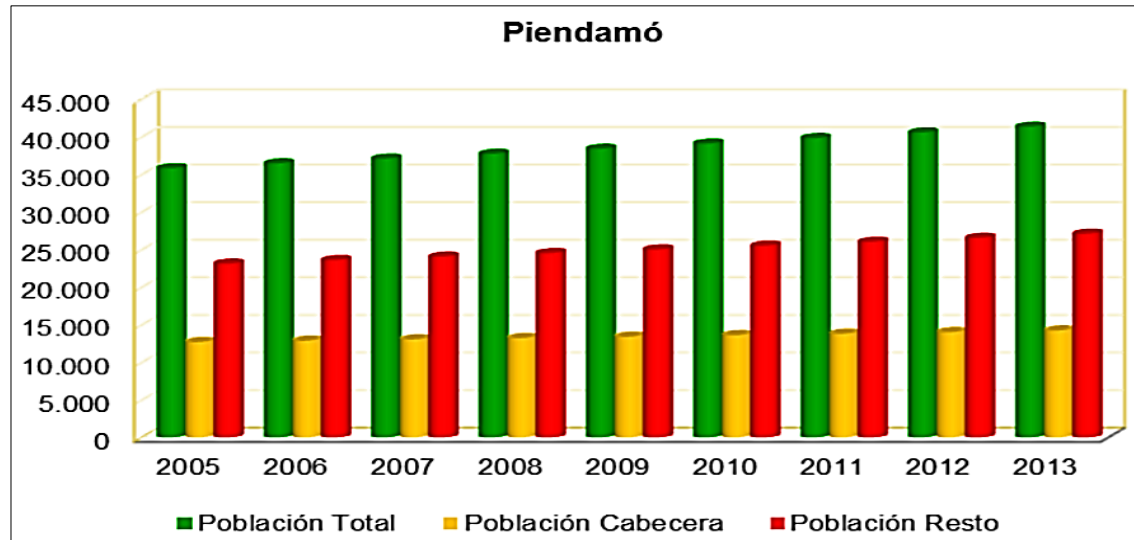
En algunos casos, dicho fenómeno de aglomeración en centros urbanos obedece a situaciones de desplazamiento por situaciones de inseguridad que obliga a la población a desplazarse a centros poblados seguros, además de buscar mejores condiciones de vida y acceso a servicios de educación salud, vivienda entre otros.⁶⁵

Ahora bien, el municipio de Piendamó – Tunía a 2016 según las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE cuenta con una población total de 43.714 habitantes, de los cuales 34.18% residen en la cabecera del municipio y 65.81% en la zona rural, manteniendo una tasa de crecimiento positiva promedio de 1,87% durante el período observado, con una densidad poblacional de 250,80 personas por Km² en su cabecera municipal.⁶⁶

⁶⁵ GUERRERO, JOSÉ F. Desarrollo De La Planeación Estratégica Del Autoservicio Andrade En El Periodo 2016 – 2019. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración. Cali, Valle. Universidad Del Valle. 2016. 177p.

⁶⁶ GOBERNACIÓN DEL CAUCA. Secretaría de Desarrollo Económico Y Competitividad. Perfil económico municipio de Piendamó, Op. Cit, p. 8.

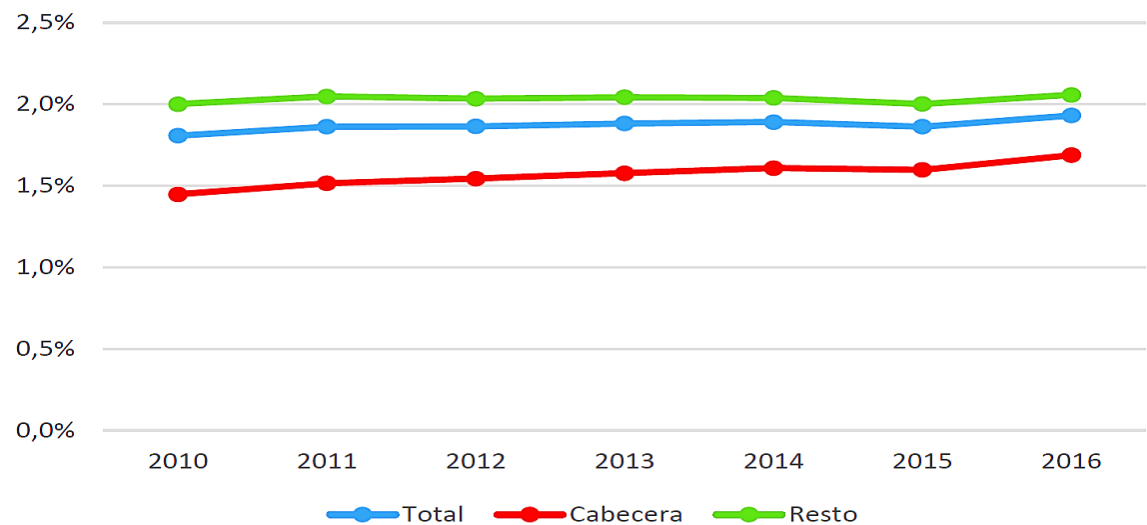
Gráfico 8. Población total, cabecera y resto



Fuente: Diagnostico de Condiciones sociales y económicas. Municipio de Piendamó – Tunjá. 2012-2015.

La población potencialmente activa a 2015 fue de 26.268 personas entre los 15 y 59 años de edad, frente a una población inactiva de 16.618 personas menores de 15 años y mayores de 59 años de edad.

Gráfico 9. Tasa de crecimiento poblacional



Fuente: Gobernación Del Cauca. Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad. Perfil económico municipio de Piendamó. Popayán 2016.

Según datos del DANE, para el año 2015 el municipio registra en la base de datos del SISBEN 11.675 personas afiliadas. Respecto a los grupos étnicos, para el mismo año la población indígena fue de 5.083 personas y la población que se considera afrocolombiano, mulato o negro fue de 756 personas.

Tabla 27. Guía de análisis Entorno Global

GUÍA DE ANÁLISIS					
ENTORNO: Demográfico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Disminución en la población recolectora de Café	A	x			
Aumento de la población	O				x
Aglomeración de la población en el casco urbano	A	x			
Afluencia de trabajadores de recolectores provenientes de diferentes zonas del país.	O			x	

Fuente: Elaboración propia a partir de Modelo de Benjamín Betancourt

6.7. ENTORNO NORMATIVO LEGAL

En Colombia, es derecho constitucional la opción de asociación⁶⁷, la libertad de empresa e iniciativa particular, a través de entes receptores de inversión local o extranjera, con un objetivo social lícito y de carácter lucrativos a través de vehículos jurídicamente establecidos por la normatividad colombiana, denominado tipos de sociedades, donde se destacan por el mayor uso las figuras de I) Sociedad por Acciones Simplificada; II) Sociedad Anónima; III) Sociedad de Responsabilidad Limitada.⁶⁸

Las organizaciones que producen y desarrollan productos destinados a la exportación, regidos por la alta reglamentación por parte de la institución cafetera y organismos de control del estado le es conveniente que adopten una personería

⁶⁷ COLOMBIA. Constitución Política. Art. 38.

⁶⁸ PROCOLOMBIA. Guía legal para hacer negocios en Colombia. 2016.

jurídica que facilite el desarrollo de sus operaciones conforme lo indica la ley y las normas jurídicas.

En Colombia para la creación de la organización legalmente constituida se debe cumplir con los siguientes pasos.

Tabla 28. Pasos y costos para constituir los vehículos legales en

N°	ACTIVIDAD Y/O DOCUMENTO	COSTO
1	Constitución mediante documento privado con presentación personal ante notario por parte del apoderado o accionista(s)	Costo de presentación personal ante notario COP 1.750
2	Registro del documento privado de constitución en la Cámara de Comercio de la ciudad donde la sociedad tendrá su domicilio principal. Los estatutos deben venir acompañados de los demás documentos señalados por la Camara de Comercio y se debe realizar el pago de los derechos e impuestos correspondientes al registro	Hasta el 0,7% del valor del capital suscrito de la sociedad (impuesto de registro) + tarifa aplicable según rango de activos de la sociedad (matrícula mercantil) + COP 36.000 por concepto de derechos de inscripción.
3	Solicitud de pre Rut para apertura de cuenta bancaria	No tiene costo.
4	Apertura de la cuenta bancaria.	No tiene costo
5	Solicitud y obtención del Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN	No tiene costo
6	Solicitud de actualización del registro mercantil de la sociedad con el fin de que se incluya el NIT definitivo, para lo cual se debe adjuntar copia del RUT otorgado por la DIAN.	No tiene costo
7	Solicitud de certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.	COP 4.800.

Fuente: PROCOLOMBIA. Guía legal para hacer negocios en Colombia. 2016.

Adicional a los requisitos mencionados anteriormente el nuevo ente económico debe gestionar los siguientes permisos y tramites.

- Licencia ambiental otorgada por el Departamento administrativo de medio ambiente
- Registro de avisos vallas y tableros
- Curso de manipulación de alimentos dictado por la secretaria municipal de salud
- Resolución de facturas otorgado por la Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN)

- Autorización para comunicar música otorgada por la Organización Sayco y Acimpro.
- Revisión técnica de seguridad otorgada por el Cuerpo oficial de bomberos.
- Las sociedades pertenecientes al régimen común en este caso, los nueve entes económicos tendrán las siguientes responsabilidades tributarias.⁶⁹
- Impuesto de renta y complementarios.
- Impuesto al valor agregado.
- Impuesto de industria y comercio.
- Impuestos complementarios de aviso y tableros.

Dentro de las exigencias laborales, la organización debe cumplir con los siguientes requisitos para la contratación de personal según lo dispuesto por la ley.⁷⁰

- Leyes de contratación de personal.
- Pago de parafiscales; ICBF, SENA y Caja de compensación familiar.
- Sistema de seguridad social en pensiones.
- Sistema de seguridad social en salud (EPS).
- Sistema de seguridad en riesgos laborales (ARL).
- Pago de prima por prestación de servicios.
- Pago de cesantías.
- Tiempo específico para vacaciones.
- En el caso de contratación de personal con contrato por prestación de servicios implica el pago en dinero por los servicios prestados.

De acuerdo con el artículo 48 del Código De Comercio es obligatorio conformar la contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en

⁶⁹ Cámara de Comercio de Bogotá, Guía para la constitución y formalización de una empresa, 2014, p 19 - 46

⁷⁰ Ibid., p. 19 - 46

general. Los libros que deben registrarse según la ley ante la cámara de comercio son:⁷¹

- Libros de actas de los órganos de administración.
- Libros principales de contabilidad: Diario, mayor, balance e inventarios.
- Libro de registro de socios.

Tabla 29. Guía de análisis Normativo Legal

GUÍA DE ANÁLISIS					
ENTORNO: Normativo Legal					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Fortalecimiento de cadena productivas	○				X
Participación en licitaciones y contratos estatales	○				X
Reconocimiento y formalidad del sector	○				X

Fuente: Elaboración propia a partir de Modelo de Benjamín Betancourt

6.8. VARIABLES CLAVE FACTORES EXTERNOS

A continuación, se relacionan las variables de mayor relevancia en la matriz integrada de entornos y matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 30. Matriz integrada de entornos

ENTORNO	VARIABLE	RELACIÓN CON EL	JUSTIFICACIÓN Y	IMPACTO SOBRE LA
----------------	-----------------	------------------------	------------------------	-------------------------

⁷¹ PROCOLOMBIA. Guía legal para hacer negocios en Colombia. 2016.

	CLAVE	SECTOR	TENDENCIA	ORGANIZACIÓN
GLOBAL	Crecimiento mundial de la demanda en el consumo de Café tipo exportación con condiciones y parámetros especiales.	El interés despertado por los cafés especiales, cada día presenta mayor atención por parte del consumidor local y en especial por el segmento de población millennials. Dichos intereses hacen de los cafés especiales una nueva alternativa y oportunidad de negocio en la producción cafetera	El consumo de café durante los últimos 20 años ha presentado un patrón de crecimiento continuo alrededor del 2% en el consumo, aumentado la demanda del producto. En el periodo 2016/2017 presento un crecimiento de 1.6%	El aumento del consumo del café, y de forma particular de los cafés especiales, aumenta la demanda y ofrece mejores retribuciones económicas a los participantes de la cadena productiva, y sobre todo mejora los ingresos percibidos por el productor.
	Cambio climático	El cambio climático es un suceso de carácter mundial que afecta a todos los seres vivos de forma directa o indirecta, en este caso para la caficultura y para la producción de cafés a la alteración de los ecosistemas cafeteros inciden directamente en la producción del grano	Las alteraciones y aumentos de temperatura a raíz del cambio climático han ocasionado que el sector cafetero modifique los niveles altura que garanticen mayor calidad en la producción del grano.	Las consecuencias originadas a raíz del cambio climático, ocasionen menor productividad del grano y disminución en la calidad, representando menores beneficios económicos para los productores y disminución de plantaciones cafeteras.
ECONÓMICO	Recursos destinados para el posconflicto	Los grupos al margen de la ley ocuparon durante décadas los municipios de zona cafetera, su presencia en zonas cafeteras alcanzo un 54%. Donde sus acciones afectan considerablemente a la población.	El proceso de paz, y por consiguiente el proceso de posconflicto se considera una opción de que apoyan el desarrollo para las zonas de influencia guerrillera, de inversión, y reactivación para a campo.	Es una gran oportunidad, que se le brinda a las poblaciones afectadas por el conflicto, ya que les permite a los municipios afectados gestionar recursos que permitan la implantación de proyectos productivos con la participación de víctimas y victimarios.
	Aumento de la oferta de cafés especiales	Tiene relación directa con el sector, ya que el comportamiento en términos económicos afecta directamente en términos de rentabilidad y distinción del producto.	Esta variable está estrechamente ligada a los principios de oferta y demanda, puesto a que a mayor oferta de cafés especiales su precio tendera a disminuir y perderá la calidad de café especial	El sector cafetero se ha visto afectado por los bajos precios internacionales del café los altos costos de producción. El desarrollo de cafés especiales de alguna manera reactiva el mercado cafetero representando mejores ingresos por la comercialización del producto, la mayor oferta tendría implicaciones directas sobre el subsector de los cafés especiales
	Conformación de zona franca en la zona centro del departamento del Cauca	El café es un producto de carácter mundial, y el 95% de la producción es exportada. Esta opción genera facilidades para la organización en la comercialización internacional.	Las zonas francas brindas beneficios tributarios a las organizaciones asentadas dentro de dicha zona, y aumenta una mayor posibilidad de entrar de forma directa el mercado internacional por siguiente es una oportunidad de crecimiento.	Genera facilidades en el proceso de importación de tecnología especializada, exportación del producto, y descuentos significativos en la carga tributaria.
	Tasa de cambio, y comportamiento de la revaluación de la divisa nacional respecto al Dólar	El café es un commodity, con un precio estandarizado en divisa extranjera por el mercado internacional, su volatilidad afecta directamente al sector.	Las variaciones de las tasas cambio generan beneficios aumentan condiciones desfavorables para el sector cafetero.	Una devaluación de la moneda local frente al dólar, genera menos ingresos a productores y comercializadores de productos derivados del café, y un alivio en el costo de insumos, tecnología. Por otro lado, una revaluación Por contrario la revaluación ocasiona altos costos en insumos y tecnología.

TECNOLOGICO	Altos costos en equipos importados	Tiene relación directa con el sector de cafés especiales puesto que el proceso de transformación y procesamiento de la materia prima se hace necesario el uso de diferentes maquinas especializadas	Para determinar un estado de calidad, y especialidad en el café se hace necesario realizar una serie de pruebas físicas y químicas con equipos especializados que permitan descifrar datos y características propias del grano y sus procesos.	Un alto costo en los equipos disminuye la posibilidad que la organización renueve equipos, adquiera las últimas novedades, y obliga a invertir un rubro en tecnología.
-------------	------------------------------------	---	--	--

	Baja formación de los caficultores en procesos especializados, referente a la producción de cafés especiales.	Estrechamente ligado con el sector de cafés de especialidad, el poco conocimiento por parte del caficultor limita sus posibilidades de generar mayor valor agregado sobre la materia prima.	Un mayor conocimiento y buena formación del caficultor en temas de cafés especializados, otorgaba mejor posibilidad en producir un café de alta calidad, con mayor posibilidad de comercio en mejores términos económicos	Una mejor formación en el caficultor le permite gozar de mayor conocimiento, y por consiguiente mayor desarrollo técnico y tecnológico en la producción de cafés especiales. Es necesario que los caficultores y empresas del sector tomen conciencia de apropiarse del uso y todo conocimiento relacionado en cafés especiales, adaptando técnicas innovadoras desarrolladas en la actualidad de esta manera se promueve la competitividad de la organización.
	Participación en exposiciones de cafés especiales y demostración de nuevos procesos de innovación aplicados.	Los concursos de cafés especiales son eventos de carácter público de la comunidad cafetera donde, reconocen los esfuerzos en la preparación, producción y procesamiento en cafés especiales por parte de desarrolladores y productores	La participación en los concursos de cafés especiales otorga la posibilidad al productor y comercializadores de cafés especiales, de obtener reconocimiento en el segmento de cafés de especialidad, y de comercializar el producto a mejores precios	Para el sector, genera mejores beneficios económicos, por reconocimiento a la calidad y especialidad de cafés, representado en mayores reliquidaciones económicas del producto ofertado
SOCIO CULTURAL	Aumento de la participación de la mujer en la producción cafetera.	Participación de la mujer en actividades cafeteras en temas de tipo administrativo, manejo procesos de producción y comercialización de en fincas productoras de cafés especiales	La participación de la mujer como elemento valioso de innovación en todas las actividades y áreas del conocimiento, es una inclusión social que demuestra la gran capacidad de la mujer para el desarrollo de diversas labores.	A nivel de américa latina la mujer representa el 60% de la fuerza laboral utilizada en las primeras etapas de la producción del cultivo. La participación de la mujer genera reconocimiento e igualdad de derecho frente a los hombres.
	Transformación y desarrollo de paisaje cafetero en la zona centro del Departamento del Cauca	Los departamentos de Cauca, Huila y Nariño, representan la mayor parte de la producción cafetera nacional en la actualidad, un paisaje desarrollado a base de un sistema de producción cafetera, permiten la visualización de un paisaje agradable de fincas cafeteras que se convierten en focos de turismo ecológico.	El paisaje cafetero más el desarrollo de cafés especiales, convierten a las instalaciones cafeteras en sitios del alto atractivo turístico e interés por parte de ciudadanos extranjeros apasionados por los cafés especiales y las innovaciones desarrolladas en la producción cafetera local	Otorga mayores reconocimientos a la organización y genera una nueva fuente de ingreso para la organización, de quienes se interesen por conocer cada paso de la cadena productiva y la trazabilidad de una muestra de café desde la cosecha hasta su preparación.
	Bloqueos de vías, grupos étnicos y sociales	Los bloqueos de tipo social paralizan la economía regional, y ocasionan y ocasionan demoras en la llegada de todo tipo de producto	Al realizarse los bloqueos sobre la vía panamericana, no solo afectan al sector cafetero, que continuamente está despachando café con destino a las aduanas para ser enviados y marítima al exterior, o a establecimientos de micro torrefacción a nivel local.	Es una medida de carácter social, donde las comunidades indígenas y demás grupos sociales organizados buscan presionar al gobierno como forma de hacer cumplir compromisos previamente pactados, este suceso afecta económicamente a la organización, aumenta los costos de envío, y el riesgo de deterioro del producto

Fuente: Elaboración del autor basado en ejemplo Betancourt Benjamín. Análisis sectorial

Tabla 31. Matriz de evaluación de factores externos; Oportunidades

	OPORTUNIDADES	Peso	Clasifi.	Puntuación ponderada
1	Crecimiento mundial de la demanda en el consumo de Café tipo exportación con condiciones y parámetros especiales.	0,04	4	0,16
2	Recursos destinados para el posconflicto	0,04	2	0,08
3	Conformación de zona franca en la zona centro del departamento del Cauca	0,04	1	0,04
4	Participación en exposiciones de cafés especiales y demostración de nuevos procesos de innovación aplicados	0,08	4	0,32
5	Desarrollo de procesos de alta calidad, bajo estándares internacionales	0,08	3	0,24
6	Aumento de la participación de la mujer en la producción cafetera.	0,04	2	0,08
7	Transformación y desarrollo de paisaje cafetero en la zona centro del Departamento del Cauca	0,04	3	0,12
8	Desarrollo de programas de cafés especiales, identificados por su producción limpia, y amigable con el medio ambiente.	0,05	4	0,2
9	Fortalecimiento de cadena productivas y programas ecoturísticos alrededor del café en la zona centro del departamento del Cauca	0,04	4	0,16
10	Reconocimiento y formalidad del sector	0,05	2	0,1

Tabla 32:Matriz de evaluación de factores externos; Amenazas

	AMENAZAS	Peso	Clasifi.	Puntuación ponderada
1	Cambio climático	0,07	2	0,14
2	Aumento de la oferta de cafés especiales	0,08	3	0,24
3	Tasa de cambio, y comportamiento de la revaluación de la divisa nacional respecto al Dólar	0,07	4	0,28
4	Altos costos en equipos importados	0,05	4	0,20
5	Baja formación de los caficultores en procesos especializados, referente a la producción de cafés especiales.	0,06	2	0,12
6	Bloqueos de vías, grupos étnicos y sociales	0,03	1	0,03
7	Conformación de nuevos grupos armados y grupos residuales de la guerrilla de las FARC	0,05	1	0,05
8	Cambio climático, y variación de altura en el ecosistema propicio para producción cafetera	0,05	2	0,10
9	Disminución en la población recolectora de Café	0,04	3	0,12
	Puntuación Total EFE	1,00		2,82

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 30, presenta factores más relevantes, que enfrenta el sector de los cafés especiales y en la Tablas 31 - 32 se presentan los factores destacados clasificados en amenazas y oportunidades, con sus respectivas calificaciones, según el grado de afectación del factor y sus respectivos ponderados, donde la

columna de peso indica el grado de importancia de la variable con respecto al sector, y la columna calificación representa el grado de eficiencia con que la organización responde con estrategias frente al factor, la organización logro una calificación de 2,82, resultado por encima del promedio teniendo en cuenta que mejor calificación a obtener es cuatro.

7. ANÁLISIS DEL SECTOR

Para desarrollar una Planeación Estratégica eficaz y acorde a las necesidades de la Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso es necesario identificar el sector en el que se encuentra inmersa la organización y las características del sector cafetero en la actualidad.

7.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR

En economía colombiana se destaca 09 principales macro sectores productivos, compuestos por subsectores que componen el PIB Nacional, dichos macro sectores se caracterizan por tener similitudes a grandes rasgos en las actividades económicas que realizan las organizaciones que componen cada sector.

Los macro sectores Competitivos que componen el PIB Nacional se mencionan a continuación: Agropecuario; Minas y Canteras; Industria; Energía, Gas y Agua; Construcción; Comercio, Hoteles y Restaurantes; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones; Servicios Financieros e Inmobiliarios; Servicios Sociales, Comunes y Personales.⁷²

El macro sector agropecuario compuesto por los sub sectores de silvicultura, pesca y otros; productos agrícolas; animales vivos y derivados; el café presento para el III trimestre de 2016 una baja con respecto al mismo periodo del año anterior presentando una tasa del -1.7%, refleja una disminución en la

⁷² CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. Las 200 Empresas Generadoras De Desarrollo En El Cauca 2015., p. 3

participación en el PIB del sector agropecuario del 6.2% en el 2015 al 6% en el 2016 para el III trimestre de cada año.⁷³

Frente a las cifras presentadas anteriormente donde se refleja una disminución, el sector cafetero sigue representado una cifra importante para la economía colombiana y sobre todo para la economía rural, conformada en su gran proporción por caficultores y trabajadores pertenecientes al sector.

Respecto al segmento de los cafés especiales que en los últimos años se abre las puertas como una alternativa de mejora a los ingresos de los productores y de toda la cadena productiva del café que se ha visto estancada después de la caída del pacto internacional de café, donde el producto insignia nacional se cotiza a bajo valores en las bolsas de New York y Londres, parámetro establecido para fijar los precios internos del producto, frente a esta nueva oportunidad en los últimos años las instituciones cafeteras, productores, comercializadores, exportadores, consumidores y demás organismos presentes en la cadena productiva, han despertado gran interés por conocer más acerca de los cafés de especialidad. Es un segmento que cada día crece y continuamente se desarrolla, desde la aparición del término *Cafés Especiales* en los años 70, el mercado ha presentado un patrón de crecimiento continuo, y gran acogida en el consumidor, que se encuentra dispuesto a pagar lo que considere necesario para gozar y disfrutar de un producto de alta calidad.

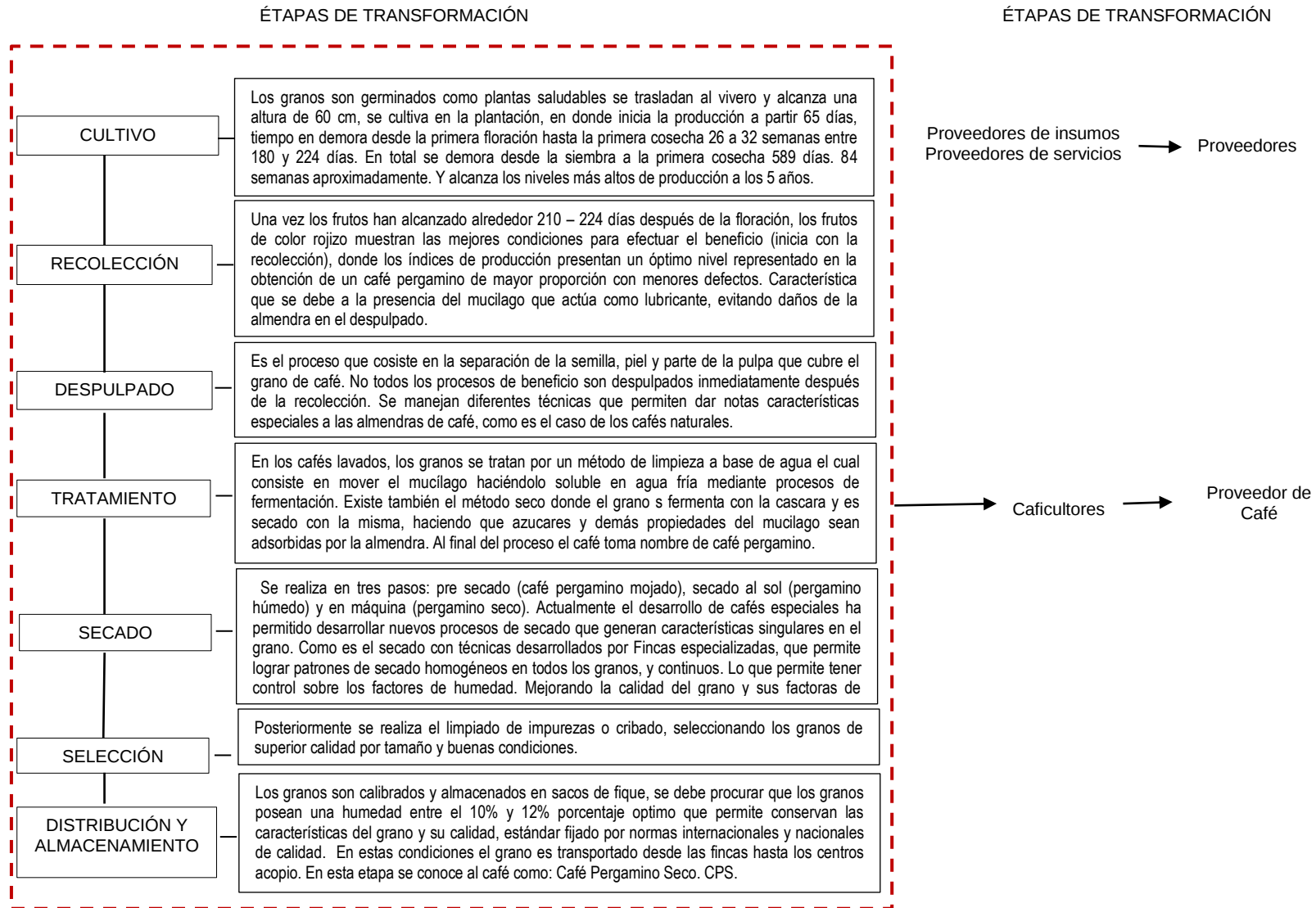
En Colombia las instituciones cafeteras, las cooperativas comercializadoras de carácter institucional y privado, desarrollan estrategias alrededor de los cafés especiales que representan alrededor del 35% de las exportaciones actuales, cifra que aún es bastante pequeña frente al total de las exportaciones, pero sin duda han logrado un gran posicionamiento, donde este nuevo segmento genera grandes oportunidades de desarrollo para los caficultores que le apuestan a

⁷³ BANCO DE OCCIDENTE. Análisis Macro Económico Y Sectorial: Coyuntura Y Perspectivas. Diciembre 2016., p 55.

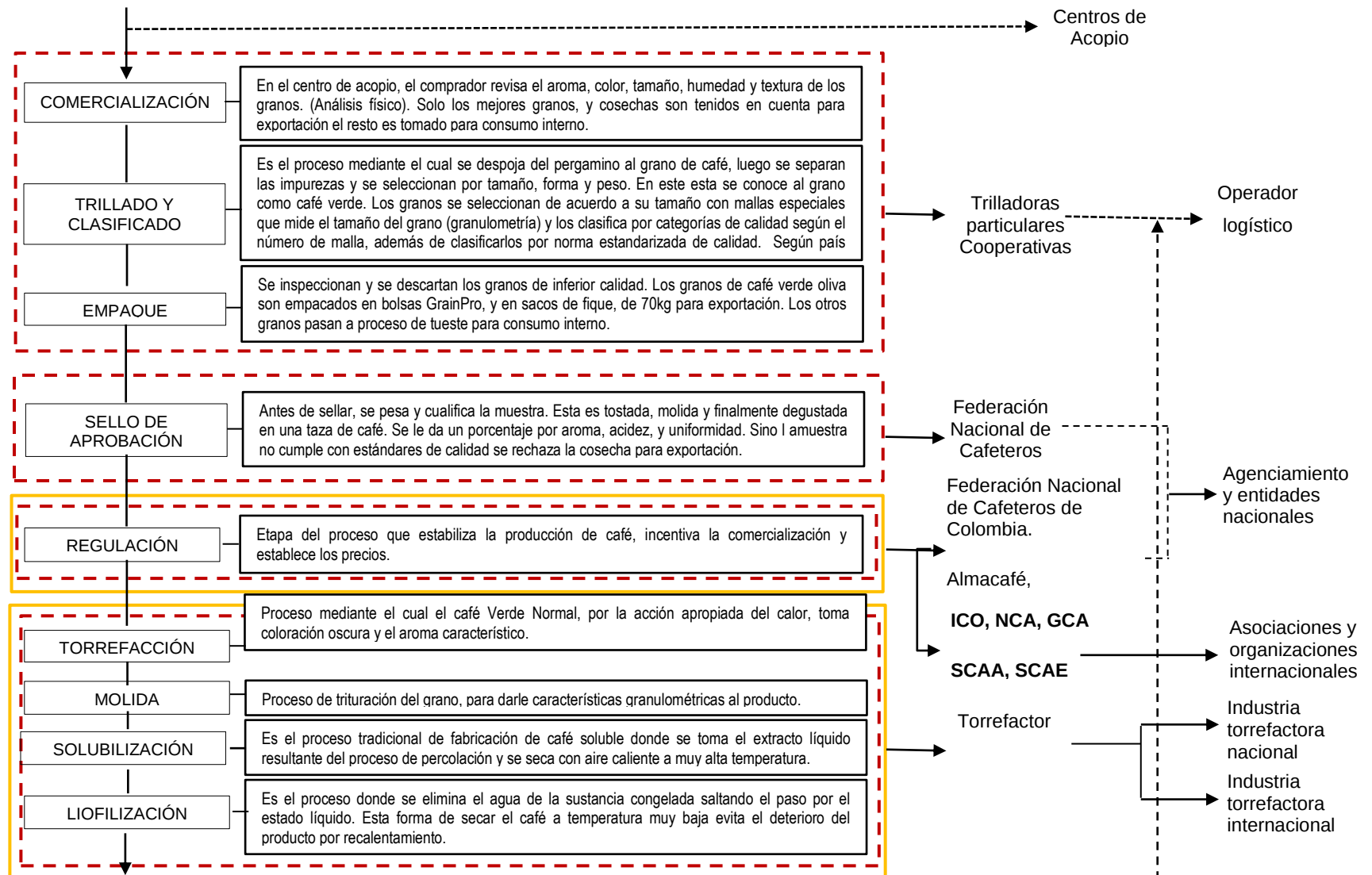
producir y desarrollar cafés de especialidad con un mayor valor agregado, mejorando el posicionamiento en los principales mercados de este producto: Asia, Australia y Norteamérica.⁷⁴

⁷⁴ REVISTA DIENERO. La oportunidad para los cafés especiales colombianos. [En Línea]. Bogotá D.C. 04, septiembre, 2015. Sec. País. [Citado el 28 enero de 2018]. Disponible en: <http://www.dinero.com/pais/articulo/como-esta-mercado-cafes-especiales-colombiano-mundo/207530>

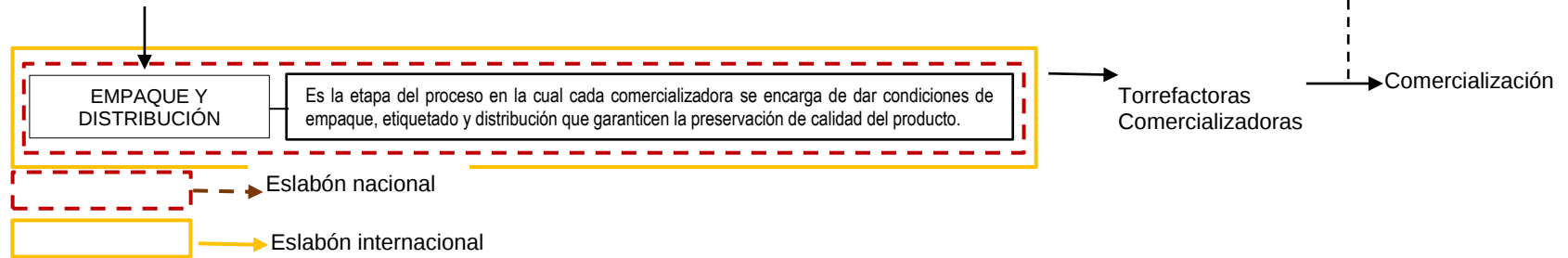
Figura 2. Etapas de Transformación De La Cadena De Valor Del Café.



Continuación Figura 5. Etapas de Transformación De La Cadena De Valor Del Café.



Continuación Figura 5. Etapas de Transformación De La Cadena De Valor Del Café.



Fuente: GUILLERMO, Rafael. OLAYA, Érika. Caracterización De Las Cadenas De Valor Y Abastecimiento Del Sector Agroindustrial Del Café.⁷⁵

⁷⁵ Rafael. OLAYA, Érika. Caracterización De Las Cadenas De Valor Y Abastecimiento Del Sector Agroindustrial Del Café. En: Cuadernos de Administración. Bogotá (Colombia), Vol.19, No31. P. 197-217, enero-junio de 2006, p. 202.

7.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

El mundo cafetero es un negocio que mueve al año un valor aproximado de 200 mil millones de dólares, de esta cantidad 20 mil millones de dólares le corresponde al productor cafetero, lo que significa que las mayores utilidades del negocio se presentan después de las aduanas internacionales, quedando en manos de intermediarios de la cadena productiva.⁷⁶

Por otro lado, los precios del café empezaron en declive después de la caída del prospero pacto cafetero en 1989, a raíz de las políticas económicas liberales, durante este pacto el café pudo cotizarse en el comercio internacional a un precio en un rango entre \$ 1.20 -1.40 dólares por libra. Lo que significaría que a la fecha actual el precio del café en el mercado internacional debería estar alrededor de los \$ 3.00 – 3.50 Dólares por libra. Pero el panorama es totalmente diferente puesto que el precio actual del café se cotiza en \$ 1.27 Dólares por libra.⁷⁷

La caída del pacto cafetero represento una desaceleración abrupta de la económica colombiana, del sector cafetero, donde representaba el 10% PIB Nacional para la época.⁷⁸

El sector cafetero con los antecedentes anteriores aun presenta una gran participación en la conformación de los sectores de la economía colombiana, según las declaraciones del Gerente general de la FNC de Colombia (2014), Doctor Luis Genero Muñoz Ortega, la perspectiva de análisis del sector cafetero se debe hacer desde cuatro pilares básicos relevantes para el estudio del sector en el país: Empleo, Exportaciones, Valor de la Producción, y Costo de oportunidad de la caficultura.⁷⁹

⁷⁶ VELEZ, Roberto. En pregunta Yamit [Entrevista]. Producida por Noticiero CM&. Colombia 04 de Jul de 2017. Video 25:21 minutos, Color. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=N--L74yEztQ>

⁷⁷ REVISTA DINERO. EL fin del pacto cafetero. [En Línea]. Consultado 13 de noviembre de 2017. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-fin-del-pacto-cafetero/182429>

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Ensayos sobre economía Cafetera. Bogotá 2010., p. 5.

La caficultura en Colombia representa el 26% del total del empleo agrícola, representado con más de 785.000 empleos de forma directa y supera 3.5 veces la tasa de ocupación de otros subsectores en conjunto (subsector arroz y sub sector de la papa) del macro sector agropecuario.⁸⁰

Con respecto al tema de las exportaciones el sector cafetero a nivel mundial, según informes de la OIC, presento un incremento del 3.1%, que ascendió a 116 millones de sacos para el 2016. Con respecto a la producción Nacional, el país alcanzo el mejor de los registros de exportaciones de los últimos 20 años, aun con condiciones climáticas desfavorables para el sector. El sector cafetero con \$7 billones de ingresos, superando en un 14% la cifra percibida en el 2015. En donde el precio de referencia para la carga de café para el año 2016 se cotizo en \$ 830.000 pesos/ por carga (125 kg) y la cantidad de sacos exportados llego a los 12.8 millones de sacos, presentando un incremento del 1% en las exportaciones con respecto al periodo inmediatamente anterior.⁸¹

EL valor de las exportaciones ascendió a USD 2.592 millones. Presentando una variación desfavorable para el sector cafetero puesto que los cafés exportados corresponden a embarques de café bajo la designación de Producto de Colombia, los cuales se encuentran valorados a menor precio respecto a la UGQ (Buena calidad habitual).⁸²

De esta forma, el 69% del volumen exportado (8,8 millones de sacos) corresponde a café verde excelso (bajo la denominación Café de Colombia), un 17% (2,1 millones de sacos) corresponde a cafés especiales, un 8% (1 millón de sacos) a cafés con calidades inferiores al excelso (Producto de Colombia) y un 6% (819 mil sacos) a café industrializado. Entre los principales destinos de exportación se destacan los Estados Unidos con el 41,2%, seguido de Europa con 31,5%, Alemania con 9,7% y Japón con el 9,5% de las exportaciones.

⁸⁰ Ibid., p. 5

⁸¹ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. Comportamiento de la Industria Cafetera 2016. Ibid., p. 6

⁸² Ibid., p. 6

A nivel regional existen organizaciones especializadas en el cultivo del café, desarrollo y comercialización exclusivamente de cafés especiales, dichas organizaciones cuentan con un despliegue logístico para cada una de la etapas de la cadena productiva encargándose de establecer alianzas entre los grupos de pequeños cultivadores, brindando asistencia técnica especializada en el desarrollo y aplicación de prácticas sostenibles, realizando análisis a rigurosidad a nivel físico y en taza en cada centro logístico, reconvirtiendo buenas relaciones a través de principios de equidad y modelos justos, basados en la calidad del producto, permitiendo y garantizando trazabilidad desde la lote cafetero hasta el cliente.

Dentro de las organizaciones enfocadas con estos principios y modelos económicos se encuentra las organizaciones:

- CARAVELA COFFE COLOMBIA S.A.S. Tiene como objetivo social el desarrollo de operaciones relacionadas con 4620 - Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos; 4631 - Comercio al por mayor de productos alimenticios.
- INCONEXUS S.A.S Tiene como objetivo social el desarrollo de operaciones relacionadas con 4631 - Comercio al por mayor de productos alimenticios.
- BANEXPORT- BANCA EXPORTADORA SA Tiene como objetivo social el desarrollo de operaciones relacionadas con 4620 - Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos; 1061 - Trilla de café; * 7490 - Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p.
- SUPRACAFE - SUPRACAFE COLOMBIA S A. Tiene como objetivo social el desarrollo de operaciones relacionadas con: 0123 - Cultivo de café.
- CAFECAUCA: Es una organización que maneja programas de calidad, y apoyo a la producción de cafés especiales donde a través de reliquidaciones reconocen la calidad del café producido.

Al analizar el segmento del sector cafetero en el Departamento Cauca existen 46 empresas que desarrollan actividades con la producción de café, actividades

relacionadas después de la cosecha de café y comercio al por mayor de café, en el municipio de Piendamó según información proporcionada por la Cámara de Comercio del Cauca existen 22 organizaciones que desarrollan actividades relacionadas al café en el Municipio de Piendamó bajo clasificación industrial internacional uniforme, revisión 4 adaptada para Colombia. Se encontró que se encuentran con renovación mercantil a 31 de diciembre de 2017 bajo los códigos de actividades económicas que desarrolla la Unidad Productora de cafés especiales Finca El Paraíso: códigos CIIU 0123 cultivo de café; 0163 actividades posteriores a la cosecha; 4260 comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; 7490 Otras actividades profesionales científicas y técnicas.

Tres de las organizaciones tiene como principal actividad económica el cultivo de café pasando luego por realizar actividades posteriores a la cosecha, dentro de estas organizaciones se encuentra La Unidad Productora de Cafés Especiales finca el Paraíso que desarrolla en total 4 actividades económicas relacionadas con la producción cafetera según código CIIU 0123 Cultivo de café, 0163 actividades posteriores a la cosecha, 4620 comercio al por mayor de mayor de primas agropecuarias y 7490 otras actividades profesionales científicas y técnicas.

Entre las variables que permiten categorizar a las organizaciones involucradas en el sector competitivo respecto a las organizaciones de carácter regional y nacional caracterizadas por ser organizaciones de mayor tamaño se encuentran las siguientes características en común.

- Desarrollan actividades bajo una planeación estratégica.
- Desarrollan operaciones a nivel local (cooperativa cafecauca), regional (cooperativa cafecauca, Supracafe, Banexport, Inconexus, Caravela Coffe), nacional (Supracafe, Banexport, Inconexus, Caravela Coffe) e internacional (a través de agentes exportadores especializados Supracafe, Banexport, Inconexus, Caravela Coffe).
- El rango de colaboradores se encuentra entre 15 y 81 empleados (Supracafe Colombia SA 15 empleados; Banexport Banca Exportadora SA 42 empleados;

Caravela Colombia SAS 81 empleados; Inconexus SAS Empleados 37), contratados bajo términos y beneficios de ley.

- Cuentan con instalaciones a nivel regional, adecuadas para la logística de exportación de cafés, en especial de cafés especiales.
- Cuentan con laboratorios de calidad, necesarios para la verificación de la calidad y condiciones específicas de cada micro lote de café analizado. En áreas superiores a los 250 m²
- Dispones de bodegas especializadas para el almacenamiento de grandes volúmenes de café tipo exportación.
- Exhiben los cafés especiales a través de plataformas web de e-commerce, y en tiendas especializadas en café, además de describir sus características y condiciones de especialidad.
- Informan a través de sus portales web, el desarrollo de actividades sociales, y las técnicas en la producción cafetera, además informan sobre modelo de negocio desarrollado y su declaración corporativa.
- Impulsan grandes estrategias de mercado haciendo uso de redes sociales.
- Poseen una estructura administrativa, que cuenta con las áreas básicas en el proceso administrativo donde se destacan las áreas de investigación desarrollo y análisis de la calidad.
- Poseen procesos sistematizados en áreas básicas fundamentales como lo es el proceso contable, facturación.
- Desarrollan proceso de negociación compra y venta teniendo en cuenta condiciones económicas nacionales e internacionales obteniendo condiciones favorables.
- Disponen de alto personal capacitado en diferentes áreas del conocimiento a nivel técnico especializado, como para los procesos de dirección, son personas ajenas a las organizaciones caracterizadas por un alto nivel de experiencia.
- Existe un alto uso de tecnología especializada aplicada al café, tecnología de alto costo, que garantiza mayor productividad y eficiencia en los procesos de beneficio disminuyendo los rangos de desperdicio y ampliando la rentabilidad del negocio.

- Existe participación de las organizaciones en proceso de inversión social en conjunto con el estado, además participan en procesos de contratación con objetivos de capacitación e impulso del sector cafetero.
- Generalmente la mayoría de cafés especializados poseen marca, propia por lo general es el origen de su procedencia.
- Supracafé empresa de origen español participo en la inversión para la construcción del Parque Tecnológico del Café, TECNICAFÉ, ubicado en el Municipio de Cajibío junto a las instalaciones físicas de la organización.

Al analizar el sector en el ámbito local, se pueden encontrar variables similares en los siguientes aspectos.

- No poseen una aceptable la planeación estratégica.
- Un porcentaje de las organizaciones desarrollas actividades ampliamente diferentes alterna al sector cafetero, según lo registrado bajo la actividad económica desempeñada.
- El Número de empleados no supera los 10 trabajadores. Existen contrataciones en el marco legal para actividades de carácter administrativo, como también otras actividades son contratadas bajo la modalidad de obra o labor terminada.
- Muchos de los procesos se hacen de forma manual, respecto a temas contables y compras.
- La publicidad es casi nula frente a los servicios ofrecidos por organizaciones.
- Se realizan pocas actividades que fomenten reconocimiento frente del productor por parte de la organización.
- El personal encargado de la toma de decisiones por lo general tiene vínculos de tipo familiar, basándose en la experiencia.
- Capacidad de Almacenamiento insuficiente en cuanto a condiciones óptimas de calidad.
- Bajo cumplimiento de los criterios técnicos en el procesamiento café.
- Inconsistencias en los niveles de humedad que disminuyen el factor de rendimiento del café, calidad y preservación de características de origen.
- Prácticas deshonestas frente a la relación precio – calidad

- Prácticas deshonestas frente a al cálculo del factor de rendimiento y condiciones relacionadas con la calibración de los equipos usados para la pesa.
- No disponen de las suficientes instalaciones adecuadas para almacenamiento de café
- Bajos conocimientos técnicos y tecnológicos
- Insuficiencia de Equipos tecnológicos para la comprobación de calidad
- Precios base mínimos sobre producto.
- Bajos niveles de confianza por parte del productor por cuestiones de transparencia y honestidad frente a las relaciones entre productor y comprador.
- Sobresaliente logística de transporte
- Insuficiente conocimiento en técnicas de secado.
- Políticas de compra de cafés según el tipo de calidad.
- Insuficiencia en la remuneración justa de acuerdo a la calidad.

Dentro del portafolio de servicios ofrecidos por la organizaciones de carácter regional las cooperativas ofrecen servicios de compra de café, y transporte de café desde la finca al centro de acopio de la cooperativa, respecto a la agencia de compra perteneciente a la Cooperativa de Caficultores del Cauca adscrita a la FNC, ofrecen servicios de compra de café según la calidad y el factor de rendimiento con tolerancias en defectos inferiores al 5%, ofreciendo la posibilidad de reliquidación a los cafés de mayor calidad según análisis químicos posteriores realizados en laboratorios especializados, también brinda la posibilidad de ofrecer mejores precios a caficultores confederados y el servicio de extensión rural en las fincas cafeteras.

7.2.1. COMPETIDORES DIRECTOS

Para determinar los competidores directos de la organización Finca El Paraíso en cuanto a las actividades principales desarrolladas por la organización, se tuvieron en cuenta las organizaciones que representan la mayor participación respecto a la actividad económica desarrollada y a los niveles de ingreso percibidos, estas

variables se consideraron a nivel local y regional; a nivel local se pudo determinar que las organizaciones que tienen como actividad económica principal el comercio de materias primas agropecuarias representan el 46% de las organizaciones de las empresas que desarrollan actividades relacionadas con el café, el 29% representan las organizaciones que desarrollan la actividad económica del cultivo de café, el 18% realizan actividades económicas bajo la denominación actividades posteriores a la cosecha y el 7% realizan actividades otras actividades profesionales científicas y técnicas, Las organizaciones que presentaron dos actividades económicas relacionadas al café representan el 12 %, mientras las organizaciones que desarrollan 3 actividades relacionadas al café representan el 1%.

Bajo estas condiciones se determinó que los competidores directos de la organización en cuanto a la compra de café teniendo en cuenta el nivel de sus ingresos son Almacenes Agrocafé Cauca Piendamó, filial de la Cooperativa de Caficultores del Cauca a nivel local, y a nivel regional las organizaciones dedicadas exclusivamente a promover el comercio de los cafés especiales Supracafé Colombia S A, Banca Exportadora S A Banexport, Caravela Colombia S.A.S, In - Conexus S.A.S.

Respecto a las organizaciones que desarrollan más de una actividad similar a las que desarrolladas por la organización Finca el Paraíso se encuentra un total cuatro organizaciones, Agencia Piendamó, Agencia Suarez, Producciones Cafeza Café Tunía. Para el presente análisis se tuvo en cuenta a las comercializadoras de café, de forma agrupada, y las organizaciones con figura societaria que desarrollan operaciones en el Departamento del cauca, con cafés especiales.

7.3. PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR

Tabla 33. Análisis fuerzas competitivas.

		REPULSIÓN		Neutro	ATRACCIÓN		
		Alta	Media		Media	Alta	
Barreras de Entrada							
Diferenciación del producto	Bajo					x	Alto
Acceso a las Materias Primas	Amplio		x				Limitado
Necesidad de capital	Amplio	x					Limitado
Reacción esperada	Baja			x			Alta
Economía de Escala	Baja				x		Alta
Re conocimiento de marca	Alta		x				Baja
Acceso a los canales de distribución	Bajas				x		Altas
Protección gubernamental	Baja			x			Alta
Efectos curva de experiencia	Bajo					x	Alto
Costos de Cambio para el cliente	Amplio		x				Limitado
Barreras de Salidas							
Especialización de los activos	Alta	x					Baja
Costo de Salida	Alto		x				Bajo
Restricciones Sociales del Gobierno	Alta					x	Baja
Interacción estratégica	Alta			x			Baja
Barreras emocionales	Altas					x	Baja
Rivalidad entre los competidores							
Número de competidores	Grande	x					Pequeño
Diversidad de Competidores	Grande		x				Pequeña
Crecimiento del sector	Lento				x		Rápido
Costos fijos o Almacenaje	Altos		x				Bajos
Incremento de capacidad	Grande			x			Cont
Capacidad de diferenciación del producto	Baja					x	Alta
Importancia de la Empresa	Alta	x					Baja
Rentabilidad del sector	Baja					x	Alta
Poder de los clientes							
Número de clientes importantes	Bajo				x		Alto
Posibilidad de Integración hacia atrás del comprador	Alta		x				Bajo
Rentabilidad del cliente	Baja					x	Alto
Poder de los proveedores							
N° de proveedores importantes	Pocos			x			Muchos
Costo de cambio de los productos ofrecido	Alto	x					Bajo
Importancia del sector para los proveedores	Baja					x	Alta

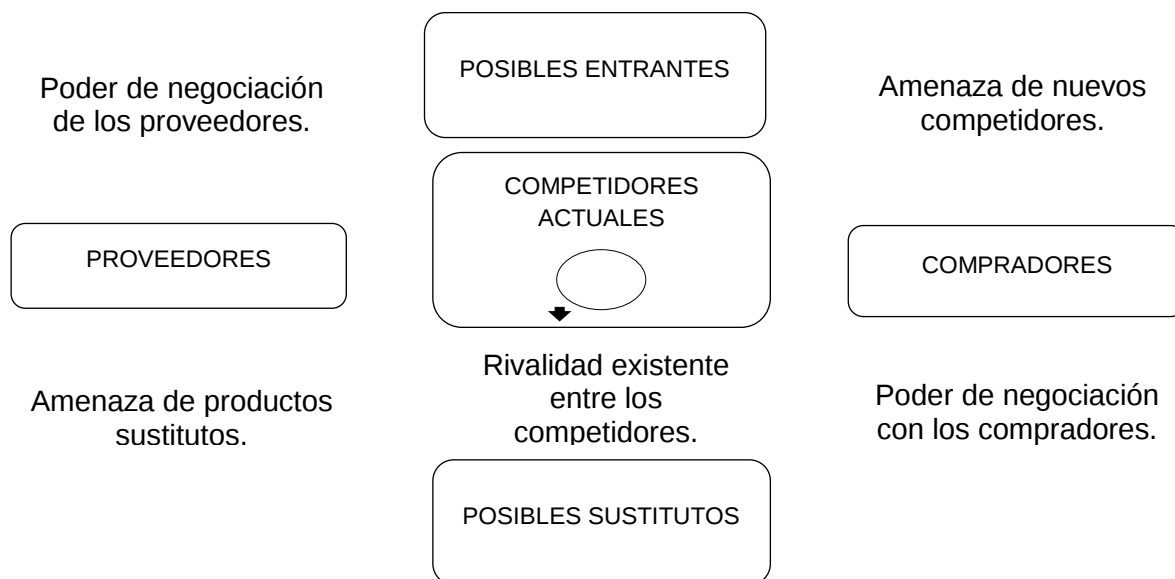
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Baja					x	Alta
Posibilidad Integración hacia adelante del proveedor	Alta			x			Baja
Productos sustitutos							
Disponibilidad actual y futura	Grande				x		Pequeña
Rentabilidad o agresividad del producto o sustituto.	Alta			x			Baja
Perfil Numérico		5	7	7	5	9	

Fuente: Elaboración a partir del modelo de M. Porter. 1980.

7.4. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

Dentro del sector cafetero existen diversas empresas que desarrollan actividades similares de forma especializada, como es el caso de organizaciones que se dedican sus esfuerzos a la compra y venta de café, a su trilla, clasificación y desarrollo, procesamiento, distribución, comercialización en diferentes presentaciones y exportación.

Figura 3. Rivalidad Competitiva.



Fuente: M. Porter 1980. En BENTANCOURT. Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. 2011

7.4.1. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES

Frente a la negociación con productores Finca El Paraíso Negocia el valor de los productos ofrecidos, teniendo en cuenta que aspira al cubrimiento de costos fijos, costos variables y gastos incurridos en el proceso productivo, superar el precio ofrecido en el mercado bursátil y la garantía de compra ofrecida por FNC, los precios respaldan cada una las particularidades y características especiales del café negociado, garantizando alcanzar un rendimiento económico tanto para la organización como el para el productor cafetero.

7.4.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

En la actualidad la Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso, presenta a su modelo de negocio que consiste en recibir el café en cereza, procesarlo, analizarlo en laboratorio de calidades y según la calidad arrojada por el producto se define el cliente interesado, una vez se identifica el cliente, se elabora una muestra, se realiza contacto con cliente, se establece el envío junto con una propuesta comercial. Después de lograr una aceptación por parte del cliente se procede a preparar la cantidad de producto establecido en la negociación y la articulación con la empresa exportadora externa que se encarga de realizar labores de preparación, Trilla, Tostión y Comercialización de Café verde Excelso para ser entregado en el mercado internacional, además de recibir los dineros producto de la negociación y transferirlos a la organización. Con respecto al mercado Nacional se establece un canal de distribución directo, usando empresas de envío certificado a destino. Frente a este modelo cabe destacar la forma como se hace y como se logran obtener el producto terminado, forman parte de variable de trazabilidad conocida por el consumidor, es el proceso de mayor valor agregado en la cadena productiva de cafés especiales, puesto que posee dos tipos de secado, que permite la obtención de cafés especiales con caracterizas sensoriales únicas y diferentes a los cafés convencionales, que junto a la producción y beneficio limpio sin uso de agua, y donde los residuos de los

procesos de beneficios son reutilizando, materiales orgánicos cascara de café producto del (descerezado) es secada y enviada a destinos internacionales para uso como materia prima en la elaboración de otros productos alimenticios como el té a base de cascara de café.

Frente a este tipo de modelo de negocio existen pocas empresas que manejan los procesos desde el inicio de producción cafetera hasta llegar al consumidor informándolo de la procedencia, lote tipo y productor encargado de brindar el café que consume, en la actualidad el sector cafetero se ha especializado en la compra venta, industrialización y comercialización del café en las diferentes presentaciones, sin tener en cuenta los pormenores y aportes de cada uno de los agentes activos que intervienen en el proceso de producción del café, en Finca El Paraíso se considera que es de vital importancia para el negocio y para el sostenimiento de la caficultura reconocer al productor, y cada uno de los procesos que distinguen un café de alta calidad producido con el menor impacto ambiental haciendo usos de tecnología desarrollada en la organización y de procesos innovadores y diferentes a los utilizados en la producción de café convencional.

7.4.3. INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

Frente al ingreso de nuevos competidores, en la actualidad el sector y el mercado de los cafés especiales es un segmento que presenta continuo crecimiento, valorando los procesos, calificando los impactos en el momento de producir, los beneficios retribuidos al productor cafetero y evaluando la calidad de las características propias y únicas de los cafés especiales, frente a estas premisas los nuevos competidoras han desarrollado nuevas tecnologías que permitan una producción de mayor eficiencia y de mayor impacto ambiental, disminuyendo las acciones contaminantes nocivas para los ecosistemas donde se desarrolla la actividad cafetera en el País. Existen normativas establecidas por FNC que obligan a las organizaciones exportadoras a cumplir con unas condiciones mínimas de calidad que permiten catalogar y diferenciar los cafés colombianos en

el comercio Internacional por su calidad, en este segmento de mercado, de altos ingresos muchas organizaciones le apuntan a posicionarse como líderes del sector realizando solo actividades de compra y evaluación de calidad. Haciendo grandes inversiones en desarrollo innovación y tecnología en el procesamiento y comercialización de café a nivel internacional.

Con respecto a las condiciones mencionadas anteriormente finca el Paraíso se encarga de establecer buenas relaciones de alta reciprocidad y acompañamiento entre proveedor cafetero y la organización, establecimiento espacios de educación cafetera, evaluación de calidad y transferencia justa por ingresos percibidos en la comercialización de los cafés especiales. Generando un mayor impacto social en la población cafetera. Estas acciones sumadas a la continua producción de café especial, al uso de técnicas singulares y manteniendo estándares de calidad constantes permite a la organización ser competitivo frente a otras organizaciones del sector de cafés de especialidad. Donde son pocas las nuevas organizaciones que le apuntan a un desarrollo sostenido atendiendo las necesidades de crecimiento de la población cafetera.

7.4.4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Frente a la negociación de materia prima con los productores, en este caso la café cereza comprado por Finca El Paraíso a productores cafeteros de los Municipios de Piendamó, El Tambo e Inza, la organización logra llegar a un acuerdo benéfico para ambas partes, una vez conocido el precio acordado entre la organización Finca El Paraíso y el Cliente, principalmente internacionales. La negociación de producto en mercados Nacionales o internacionales fija en primer lugar un precio por encima al ofertado en la Garantía de Precio de la FNC y al ofrecido en el mercado bursátil, en segundo lugar, un precio que cubra los costos en que incurre la organización para obtener un producto terminado y tercer lugar que proporcione un margen de ganancia para el productor cafetero y la organización.

Con respecto a los demás productores, de insumos agropecuarios y materiales necesarios en el proceso productivo, se tiene un menor control puesto que muchos de los proveedores de insumos y fertilizantes necesarios en la producción cafetera son organizaciones multinacionales que operan en el País, estableciendo altos costos en para la adquisición de los mismo, sin posibilidad mínima de negociar, en la actualidad.

7.4.5. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Frente a la posibilidad que existe en el mercado, los productos sustitutos que amenazan con apropiarse del segmento de mercado de cafés especiales, el chocolate es un producto de amplio potencial y amplio desarrollo en los últimos años, junto a bebidas alternativas que se tiene como ventaja diferenciadora ofrecer al consumir beneficios nutricionales y saludables con producciones limpias.

Frente a las bebidas alternativas presentes en el sector, se pueden encontrar bebidas a base de pulpa de fruta, aloe vera y diferentes productos que tiene como materia principal el fruto de una planta.

7.4.6. CLIENTES

Dentro de los clientes del segmento del cultivo de cafés y comercialización de cafés especiales se destacan organizaciones de carácter nacional e internacional; a nivel nacional organizaciones dedicadas a la comercialización al por mayor de café (compraventa de cafés, trilladores, torrefactoras, micro torrefactoras / tiendas especializadas de cafés, empresas procesadoras de alimentos). A nivel internacional se destacan organizaciones especializadas en la venta de café, por lo general son tiendas especializadas y micro torrefactoras interesadas principalmente en adquirir cafés especiales tipo café/excelso según la norma de estandarización internacional a convenir.

7.4.7. PROVEEDORES

Los proveedores de café a nivel del departamento de Cauca se encuentran representados en un total de 124.153 fincas cafeteras, con un área de 83.744 hectáreas de café, a cargo de 95.456 productores proveedores del café.

A nivel del municipio de Piendamó se encuentran representados en un total de 8.269 fincas, con un área de 7.398 hectáreas de café a cargo de 6.399 productores.

Dentro de esta cantidad productores del departamento del Cauca se destacan fincas especializadas en el cultivo de café como lo son las plantaciones pertenecientes a organizaciones como Saza Coffe, (Japón) mejor café de Colombia 2017; Supracafé de Colombia S.A (España).

7.4.8. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Dentro de los productos sustitos en el campo de las bebidas calientes el té se posiciona como segunda bebida caliente de mayor consumo a nivel mundial, de gran crecimiento en cuanto a calidad, tecnificación y especialidad. Es una bebida que tiene mayor participación en países tradicionales del continente asiático y Londres donde su consumo es mayoritario y ha sido una tradición durante décadas, respecto al consumo del café. Frente a esta tradición el café ha ganado mayor participación en los últimos años, logrando penetrar mercados de gran importancia para la economía global del café. Dentro de los países donde el té es la bebida de consumo tradicional de preferencia por parte del consumidor, el aumento en el consumo de café como bebida caliente ha logrado penetrar en las economías como: China (1.1%), Irán (10.1%), India (11%), Rusia (22.5%), Arabia Saudita (31.3 %) y Japón (37.4%) en el consumo de café. Donde se estima que para 2018 alcance un incremento del 3.1% representados en un tamaño de mercado de US \$ 12.8 mil millones, donde Japón se destaca como el mayor

consumidor de café en Asia, y segundo mayor comprador del café de Colombia después de Estados Unidos.⁸³

7.4.9. COMPETIDORES POTENCIALES

La producción y desarrollo de cafés especiales en Colombia y en el Departamento del Cauca a través de procesos de producción limpia y amigables con el medio ambiente realizados con técnicas y tecnologías diferentes a las utilizadas en los procesos convencionales de beneficio y producción de cafés. Son un nicho de mercado de gran oportunidad de alto crecimiento, se ha explorado poco respecto a técnicas y tecnologías respecto a temas de beneficio y preparación de cafés especiales a partir de sus recursos presentes en las fincas productoras, donde prevalece el conocimiento y experiencia en sector cafetero. El compilado de estas actividades económicas desarrolladas por unas pocas organizaciones a nivel de Colombia y a nivel del Departamento Cauca en pro de la obtención de cafés especiales, con características singulares a partir de procesos limpios y ecológicos con aplicación de tecnología especializada es una tarea que también desarrolla la Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso a través de la producción, compra, comercialización, desarrollo de tecnología y capacitación cafetera para la continua producción y trazabilidad de cafés especiales en Natural y Honey.

Bajo estas condiciones se determinó como competidores potenciales las organizaciones que presentan mayor nivel de desarrollo tecnológico, amplio despliegue operacional a nivel regional, nacional e internacional, y conocimiento especializados en la comercialización de materias primas en este caso los cafés especiales además de su nivel de sus ingresos, dichas organizaciones participan en la captación de cafés especiales en el municipio de Piendamó, y en el Departamento del Cauca. Entre ella se destacan Supracafe Colombia S A, Banca

⁸³ FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Consumo mundial de Café. Febrero de 2014.

Exportadora S A Banexport, Caravela Colombia S.A.S, In - Conexus S.A.S. organizaciones altamente reconocidas que dedican sus esfuerzos a la búsqueda, desarrollo y promoción de cafés de especialidad, vinculando principalmente al café colombiano, y el café producido en países de la región como Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Perú. Estableciendo relaciones duraderas entre productores y clientes, enmarcadas por técnicas eficientes e innovadoras con un alto grado de responsabilidad social y ambiental.

7.5. PERFILES DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR CAFETERO

7.5.1. ASOCIONES DE PRODUCTORES DE CARÁCTER PRIVADO

Hacen parte fincas productoras organizadas de forma empresarial con miras a establecer una venta relación directa entre productor y consumidor. No solo cultivan el café, sino que también agregan valor mediante el desarrollo de actividades adicionales en la producción. Busca establecer contacto entre consumidor y cliente a través de organizaciones especializadas el desarrollo de cafés especiales.

7.5.2. GRUPOS ASOCIATIVOS Y COOPERATIVAS DE CAFICULTORES.

Tabla 34. Principales Cooperativas Cafeteras En Colombia.

COOPERATIVA	DIRECCIÓN ELECTRÓNICA
Andes	www.cooperandes.com
Antioquia	www.cafedeantioquia.com
Occidente de Antioquia	www.coopeoccidente.com.co
Salgar	www.coocafisa.com
Aguadas	NO TIENE
Alto Occ de Caldas	NO TIENE
Anserma	NO TIENE
Manizales	www.cooperativamanizales.com
Norte de Caldas	NO TIENE
Caquetá	NO TIENE
Támara	www.cafetamara.org
Cauca	www.caficauca.com
Norte del Cauca	www.coopcafinorte.jimdo.com
Cafetera de la Costa	www.caficosta.com
Cundinamarca	www.coodecafec.com
Central del Huila	www.coocentral.com
Huila	www.cadefihuila.com

Norte de Nariño	www.cafenortenarino.com.co
Catatumbo	www.cooperacafe.com
Quindío	www.coocafeq.co
Risaralda	www.coopcafer.com
Nororient	NO TIENE
Santander	NO TIENE
Líbano	NO TIENE
Norte del Tolima	NO TIENE
Sur del Tolima	NO TIENE
Tolima	www.cafitolima.com
Caicedonia	www.caficaicedonia.com
Centro del Valle	www.caficentro.com
Sevilla	www.cafisevilla.com.co
Suroccidente del Valle	NO TIENE

FUENTE: Federación Nacional de Cafeteros.

7.5.3. COMPAÑÍAS DESARROLLADORAS DE CAFÉ

Son organizaciones especializadas en el análisis de calidad y preparación de cafés buscando resaltar las mejores cualidades de cada café, aplicando nuevos procesos de desarrollo tecnológico y técnico que permiten la obtención de los mejores y selectos cafés de calidad, valor agregado del producto y por consiguiente su valor comercial. Además de brindar apoyo con sentido social, orientar y capacitar al productor de café en el mejoramiento de las técnicas aplicadas en la caficultura.

Dentro de las organizaciones desatacadas que operan a nivel regional, nacional e internacional se destacan las siguientes organizaciones, con presencia gran parte de la cadena productiva.

- CARAVELA COLOMBIA S.A.S.
- BANEXPORT S A
- IN - CONEXUS S.A.S

7.5.4. TRILLADORAS, TOSTADORES DE CAFÉ

Son organizaciones que tienen como actividad económica principal los código CIIU 1061 trilla de café y 1062 Descafeinado, tostión y molienda del café , con

fines de exportación y consumo local, realizan funciones outsourcing o subcontratación con el objetivo de realizar los procesos de exportación de organizaciones productoras, desarrolladoras y comercializadoras de cafés o la preparación para la fabricación de productos alimenticios, según normas de calidad internacional y reglamento establecido por la federación Nacional de Cafeteros de Colombia, que verifica y garantiza la calidad en de los cafés Colombianos.

7.6. MICROTORREFACTORAS O TIENDAS ESPECIALIZADAS DE CAFÉ

Son tiendas dedicadas al comercio al por menor en establecimientos no especializados de bebidas principalmente a base de café, algunas se encuentran al alrededor del mundo en forma franquicias además se encargan de tostar y vender sus propios cafés, resaltando los atributos del producto y las características de origen, garantizando un proceso de trazabilidad desde la finca hasta las manos del consumidor.

- PROCAFECOL S.A. JUAN VALDEZ CAFÉ.
- STARBUCKS
- SAZA COFFE
- COFINET.

7.6.1. EMPRESAS EXPORTADORES DE CAFÉ.

A continuación, se relacionan las principales empresas exportadoras de café, bajo las normas de exportaciones emitidas por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en conjunto con organismos de regulación internacional. Dentro de las organizaciones exportadoras algunas se identifican por sus nombres, como organizaciones especializadas solo en la exportación de cafés especiales.

Tabla 35. Empresas Exportadores De Café

Consecutivo	NIT	Razón social exportador	Valor FOB dólares	Peso neto kilos	N° Reg
1	860007538	FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA	663,150,652	179,866,478	3,609
2	891903333	CARCAFE LTDA	235,867,686	69,080,054	2,868
3	860525060	SOCIEDAD EXPORTADORA DE CAFE DE LAS COOPERATIVAS DE CAFICULT	178,336,507	52,015,129	2,517
4	900298861	COMPAÑIA CAFETERA LA MESETA S.A.	135,894,144	41,579,068	913
5	860000898	SKN CARIBECAFE LTDA	112,872,949	34,756,260	1,329
6	890903532	INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFE S.A.S.	84,867,094	9,385,675	2,462
7	890900115	A LAUMAYER Y COMPAÑIA EXPORTADORES DE CAFE S. A	68,700,945	21,511,648	858
8	800052161	COMPAÑIA NACIONAL DEL CAFE S. A. S.	28,006,596	8,498,504	332
9	900392867	ALEXCAFE S.A.S	22,014,800	7,005,690	242
10	830505786	TERESITA EXPORTADORES DE CAFE S. A	16,991,498	4,897,371	193
11	800192034	CAFE COLSUAVES S.A.S.	16,977,932	5,240,657	230
12	830112317	PROMOTORA DE CAFE COLOMBIA SA	11,365,892	533,939	920
13	860535762	EXPORTADORA DE CAFE CONDOR S.A.S	10,301,694	2,424,432	184
14	800063072	CAFETRILLA EXPORTADORA LTDA	6,737,183	2,108,977	91
15	900392211	CAFE DE SANTA BARBARA S.A.S.	5,208,223	1,098,297	229
16	800045228	DESCAFEINADORA COLOMBIANA S.A.S	4,732,019	746,596	96
17	805024170	CAFE GRANJA LA ESPERANZA S.A. C.I.	2,063,422	326,397	145
18	900176229	SUR.CAFE S.A.	1,378,754	444,474	12
19	900040636	SUCAFE S.A.S	1,071,417	348,877	13
20	800213075	CAFEXCOP	993,178	156,307	318

FUENTE: Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales. DIAN. Coordinación de Estudios Económicos. Directorio de exportadores año 2016.

7.6.2. DISTRIBUIDORES DE MÁQUINARIA PARA LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ.

A continuación, se describe el objeto social de algunas de las principales empresas con amplia experiencia en el diseño, desarrollo y fabricación de equipos máquinas y tecnología aplicada al sector agrícola.

JM ESTRADA S.A. Es una compañía colombiana ubicada en la Ciudad de Medellín, con presencia en el mercado desde 1865, dedicada al diseño, fabricación, comercialización, y montaje de maquinaria necesaria para el sector

agroindustrial. Además de estas labores también dedica sus esfuerzos al desarrollo de nuevas tecnologías que buscan optimizar el proceso de beneficio (descerezado, lavado, secado y trillado) del café.⁸⁴

INGESEC-PROMAIN LTDA. Es una compañía Colombia con 32 años de experiencia en el mercado, fabrica maquinaria para el sector cafetero, y desde el año 1990 dedica sus esfuerzos a la producción de maquinaria ecológica para el café convirtiéndose en una de las empresas líderes en el desarrollo de tecnología e investigación para este sector.⁸⁵

PENAGOS HERMANOS. Es una compañía colombiana que se encarga de brindar soluciones integrales para Incrementar la Productividad y Competitividad del Empresario del agro. Cuentan con 125 años de experiencia en el desarrollo de equipos y tecnología e implementación de la misma.⁸⁶

7.6.3. PRODUCTORES DE INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ

AGROINSUMOS DEL CAFÉ S.A. Es una empresa de Agenciamiento y apoyo en la comercialización de fertilizantes para el Sector Cafetero. Fue fundada en 1999 por las Cooperativas de Caficultores y la Federación Nacional de Cafeteros. Actualmente tiene convenio de distribución con el mayor proveedor de Colombia, Monómeros Colombo Venezolanos.⁸⁷

MONÓMEROS COLOMBO VENEZOLANOS S.A. Es una organización industrial, que proporciona soluciones innovadoras que se adaptan a sus necesidades,

⁸⁴ JMESTRADA.COM. Empresa. [En línea]. Consultado 27 de noviembre de 2017 Disponible en:

<http://www.jmestrada.com/empresa>.

⁸⁵ INGESEC-PROMAIN. Acerca De Ingesec. [En línea]. Consultado 27 de noviembre de 2017 Disponible en:

<http://www.ingesecltda.com/acerca.htm>.

⁸⁶ PENAGOS.COM. Quienes somos. [En línea]. Consultado 27 de noviembre de 2017 Disponible en: Disponible en:

<http://www.penagos.com/quienes-somos/>

⁸⁷ AGROCAFE.COM.CO. ¿Quiénes somos? [En línea]. Consultado 27 de noviembre de 2017 Disponible en:

<http://www.agrocafe.com.co/quienes-somos>

generando valor a las partes interesadas, bajo altos estándares de productividad, protección ambiental y seguridad en la producción de productos petroquímicos.⁸⁸

YARA. Es una multinacional Noruega que tiene como objetivo principal la distribución de insumos agrícolas ofreciendo soluciones sustentables para la nutrición vegetal, a través del conocimiento, experiencia, calidad y productividad. Aplicando todos sus avances en investigación desarrollo y tecnología ⁸⁹

NUTRIMON. Es una marca líder en el desarrollo tecnológico de fertilizantes con ingredientes activos que permitan un mayor rendimiento de las cosechas y menores riesgos para el medio ambiente.⁹⁰

Entre otros productores de insumos agropecuarios:

⁸⁸ MONOMEROS.COM. Nuestra Visión.? [En línea]. Consultado 27 de noviembre de 2017 Disponible en: http://www.monmeros.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=56

⁸⁹ YARA.COM.CO. Yara en un vistazo. [En línea]. Consultado 27 de noviembre de 2017 Disponible en: <http://www.yara.com.co/about-yara/yara-global/yara-en-un-vistazo/>

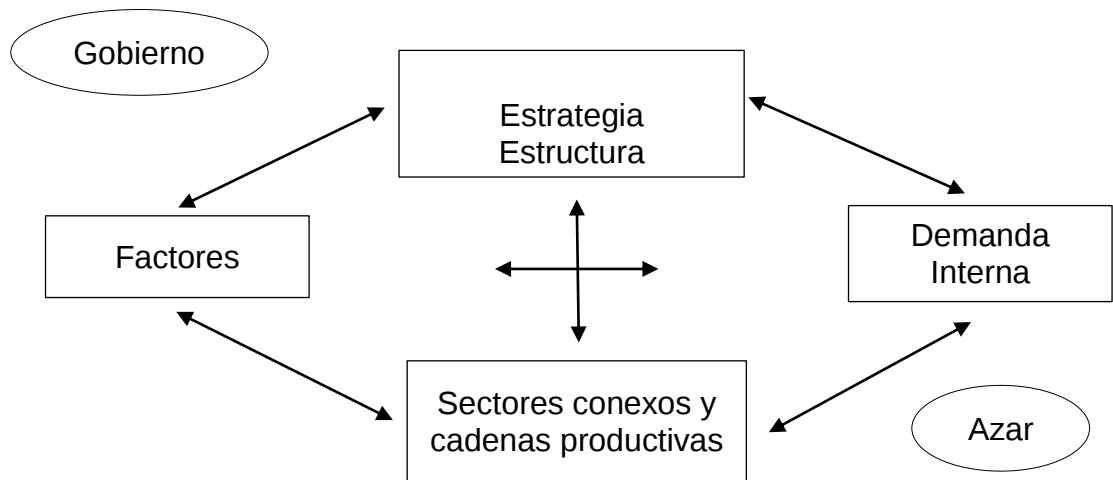
⁹⁰ NUTRIMON.COM.CO. Nosotros. Nuestra marca. [En línea]. Consultado 27 de noviembre de 2017 Disponible en: <http://www.nutrimon.com.co/nosotros/>

ROTOPLAST
ECOFERTIL
BASF
MICROFERTISA
COLINAGRO
ROYAL-CONDOR
INVERSIONES
ROTAGALLO

STIHL
ARISTA-LIFESCIENCE
SYNGENTA
MONSANTO
FMC
CHEMINOVA
EMPRESAGRO

7.7. DIAMANTE COMPETITIVO

Figura 4. Diamante Competitivo.



Fuente: Michael Porter 1997. En BENTANCOURT. Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. 2011.

El Diamante Competitivo es una herramienta, que brinda la posibilidad de conocer el ambiente regional de una organización y muestra posibilidades de como competir en dicho ambiente.⁹¹

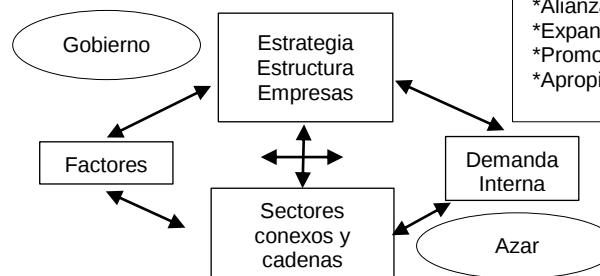
Bajo este modelo establecido por Michael Porter, se elabora el diamante competitivo de la industria a la que pertenece Finca El Paraíso.

⁹¹ BETANCOURT. Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Eco Ediciones - Univalle. 1 ed. Cali 2014. P 100.

Factores Básicos +Protección de Recursos Naturales +Producción limpia y en condiciones geográficas optimas +Disponibilidad de terrenos con condiciones geo climáticas y recursos naturales favorables para producción de calidad. +Conservación de la Fauna y flora +Protección de recursos hídricos -Mano de obra disponible -Cultura organizacional bien estructurada -Talento Humano Capacitado +Uso responsable agroquímicos +Agremiación de productores cafeteros -Inestabilidad laboral -Bajos ingresos y compensaciones en venta de café. -Amplias diferencias de ingresos entre productor y comercializadores finales -Amplia rivalidad de organizaciones comercializadoras y exportadoras. +Rigurosos estándares de exportación +Amplio portafolio de requisitos de exportación. +Responsabilidad social

Factores Avanzados +Producción continua de calidad todo el año +Continuo mejoramiento en técnicas y procesos de beneficio y desarrollo tecnológico -Desarrollo de Infraestructura vías rurales +Continuo control de calidad +Sistema vial Interconectado entre puerto y región cafetera -Altos costos en infraestructura e insumos para la producción cafetera. -Conocimientos mínimos en temas de beneficio, catación, torrefacción, barismo y comercialización del producto. -Poco conocimiento en temas de exportación en productores -Comercialización justa y equidad económica -Caficultores temerosos a los nuevos modelos de comercialización por primas de compensación a la calidad. -Altos costos en la adquisición de tecnología -Bajos desarrollos en tecnología que mejoren procesos de beneficio secado y preparación del producto con mayores márgenes de eficiencia y productividad. +Trazabilidad del producto
--

Figura 5. Diamante Competitivo
Sector De Cafés Especiales



Estrategia *Subcontratación empresas especializadas en capacitación, desarrollo de tecnología, instalación tecnología, transporte y procesos aduaneros y de exportación. *Desarrollos de nuevos productos y ampliación de portafolio de servicios. *Estrategias de reducción de costos. *Simplificación de estructura organizacional *reorganizar cadenas de suministros *Incrementar el desempeño y la productividad *Alianzas estratégicas *Expansión centros de distribución y consumo *Promoción del producto *Apropiación y conocimiento del modelo de negocio y producto

Demandas Internas *Baja calidad destinada al consumo interno *Crecimiento continuo del consumo *Aumento de la población *Demanda insatisfecha *Bajos niveles eficiencia en la producción por falta de innovación, bajos ingresos y desarrollo de tecnología. *Diversificación de productos derivados *Nuevos productos sustitutos *Disminución en aranceles *Beneficios por tratados y acuerdos comerciales *Pocos centros de distribución especializados a nivel local
--

Cadenas Productivas *Proveedores de insumos y servicios *Productores de café *Centros de acopio *Operadores logísticos (Trilladoras particulares cooperativas) *Entidades regulatorias y de agremiación nacional (FNC, Almacafé, Cenicafe, Fondo Nacional del Café, Min. de Agricultura, Min. de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Procolombia) *Sector Industrial. *Sector de servicios de transporte de carga, encomiendas. *Sector marítimo y aéreo *Exportaciones e Importaciones *Investigación y Desarrollo (parques tecnológicos) *Asociaciones y organizaciones productoras, *comercializadoras y exportadoras cafés especial *Agremiaciones locales *Aseguradoras de carga y mercancía. *Instituciones de capacitación en normas calidad sobre café *Instituciones de educación superior *Organizaciones de comercio justo *Organizaciones de cooperación internacional (OIC, NCA, GCA, SCAA, SCAE)
--

Fuente: Elaboración Propia, basándose en temas investigados

Figura 6. Plataforma Regional - Local. De Cafés Especiales -Tunía Piendamó, Cauca

FINANCIERO

(-) No existen préstamos especiales para organizaciones privadas y personas no agremiadas a la FNC que desarrolles actividades del sector, relacionadas con la producción de cafés especiales.

(-) El municipio de Piendamó cuenta con una entidad financiera, y corresponsales no bancarios.

La inversión para la adquisición de maquinaria es bastante costosa.

APOYO DE GREMIOS

(+) Los productores de café y otros productores se encuentran asociados.

(+) El gremio de productores de café especial trabaja en busca de establecer relaciones comerciales estables.

(-) Falta unión y convicción por parte de los productores cafeteros, para hacer la transición a la producción de cafés especiales.

(+) Se realizan diversas competencias para fomentar al cafetero la participación de concursos de cafés de especialidad que premia la mejor tasa a nivel regional y nacional.

(+) La FNC realiza concursos de calidad en taza y premia el esfuerzo de los caficultores de café de especialidad.

TRANSPORTE

(-) Altos costos en transporte y fletes de envío.

(+) Gran cercanía al puerto de Buenaventura.

(+) Cercanía a la vía panamericana, y condiciones óptimas de la misma.

(+) Cercanía a los departamentos y regiones potencialmente productores de cafés y cafés especiales.

(-) Cercanía a la ciudad de Cali y el conglomerado empresarial de organizaciones exportadoras.

(-) Relativamente cerca al Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón (Palmira).

(-) Gran infraestructura de transporte de carga, se dispone con variedad de empresas que prestan el servicio a nivel regional, nacional e internacional.

(-) El 19.27% de un total de 214.3 km del eje vial se encuentran pavimentados

INSUMOS

(+) La producción de café ha incrementado considerablemente en los últimos años en especial la producción de cafés especiales.

(+) Alrededor del 40% de la población cafetera actual, desarrolla programas de producción de cafés especiales. Certificados en calidad y aplicando BPA en el cultivo del café.

(+) Se facilita la adquisición de cafés de especialidad con buenos procesos de beneficio debido al incremento de la producción regional, que cataloga al Departamento en 4ta región de mayor producción nacional con un incremento aproximado del 8%.

(-) Los costos e insumos agropecuarios, precios de máquinas y herramientas se encuentran muy ligados a políticas del mercado cambiario.

(+) El 85% de las plantaciones cafeteras del departamento son plantaciones renovadas.

(+) La zona centro, la más cercana a la unidad productora cuenta con 48000 hectáreas sembradas, caracterizadas por

EQUIPOS DE FÁBRICA Y MANO DE OBRA

(+) Maquinaria especializada y en continuo desarrollo, en la industria.

(-) Baja disponibilidad de equipos especializados para la industria en las ciudades cercanas.

(-) Altos costos en la adquisición de maquinaria y equipos especializados.

(-) Baja disponibilidad de mano de obra calificada en el segmento de cafés especiales.

(-) Pocas exposiciones y concurso de calidad en cafés de especialidad a nivel regional.

(-) No hay suficiente capacitación técnica a la totalidad de la población cafetera de la región.

(-) Bajos incentivos en la prestación de mano de obra necesaria para la industria.

(-) Inexistencia de empresas especializadas en la construcción, de equipos especializados para la producción tecnificada, con procesos especializados para la producción de cafés especiales.

COMERCIALIZACIÓN

(+) Aparte de las cooperativas oficiales adscritas a FNC, se presentan mayores comercializadores particulares, encargados de hacer los procesos de exportación a través de canales establecidos.

(+) El municipio se encuentra sobre el margen de la vía panamericana, lo que le permite tener un contacto fácil con la zona aérea puertearía de Palmira y el puerto de Buenaventura. Para la exportación de producto.

(+) Cercanía al conglomerado empresarial del Valle del cauca y Norte del cauca.

INVESTIGACIÓN TÉCNICA

(+) El Departamento del Cauca, y el municipio Cuenta con el Parque Tecnológico del Café – TECNICAFÉ encargado de fomentar el emprendimiento y la innovación empresarial en el aprovechamiento sustentable de los recursos del ecosistema cafetero y el desarrollo de la caficultura de la región. Ubicado a 20 minutos sobre la vía panamericana en el municipio de Cajibío.

(+) Cuenta con la cercanía de instituciones para la formación universitaria y desarrollo humano en la capital del Depto. del Cauca y el Norte del Cauca. Además de instituciones para la formación del trabajo como el SENA.

(+) Existen diversas organizaciones de carácter privado que se encargan de asesorar a la población cafetera en la producción de cafés de especialidad.

Fuente: Elaboración Propia, basándose en

7.8. ESTRATEGIA COMPETITIVA.

La posición estratégica de la industria de cafés especiales está estrechamente ligada al producto, caracterizado por disponer de un alto grado de diferenciación de acuerdo a su calidad, donde los clientes están dispuestos a pagar un mayor valor según la calidad del producto.

Dentro esta industria las organizaciones logran elevar su posicionamiento estratégico al aplicar diferentes alternativas de posicionamiento dentro de estas alternativas presentes en el sector se incluyen:

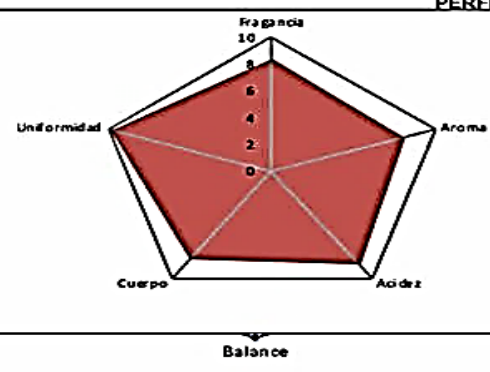
- Alta diferenciación del producto, según condiciones de origen, al implementar estrategias de diseño o imagen de marca, implementación de tecnología, desarrollo de técnicas particulares que mejoren el producto, mejora en el servicio al cliente.
- Diversificación del portafolio, al ofrecer diferentes cafés especiales caracterizados por su origen, texturas, sabores, técnicas aplicadas, certificaciones según sistemas de producción, a nivel de impactos ecológicos y sociales ocasionados, entre otras variables.
- Integración hacia atrás, muchas organizaciones consideran la calidad del café el factor de éxito irrefutable, es por eso que manejan sus propias plantaciones de café, buscando mayor calidad y mayores reconocimientos.
- Integración hacia adelante, organizaciones del sector de cafés especiales determinan como oportunidad de ampliar los márgenes de beneficio al ampliar su participación en las etapas producción del café, desde la plantación hasta la entrega al consumidor.
- Otras organizaciones ven con mayor alternativa la especialización en una etapa o segmento del proceso productivo, logrando escalar posiciones de liderazgo en cuanto al nivel de producto proveedor, comercializador.
- Dentro del sector existen organizaciones que buscan atender segmentos de mercado de manera especial logrando obtener mayor potencial de los nichos de

mercado seleccionado, como es el caso de atender a la generación de los millennials.

La Finca el Paraíso ha procurado desarrollar técnicas especializadas en procesos de secado de cafés Naturales y Honey, el equipo de trabajo de Finca Paraíso ha logrado el desarrollo de tecnología especializada para el secado del café, proceso descrito en el apartado 2.6 del presente trabajo.

Variables Evaluadas en el proceso de calidad que permiten un alto grado de diferenciación del

Gráfico 10. Variables Evaluadas en el análisis de calidad de cafés especiales.

 COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA PROGRAMA DE CAFES ESPECIALES																									
ANÁLISIS DE CALIDAD DE CAFÉ																									
PROPIETARIO:	DIEGO SAMUEL BERMUDEZ																								
FECHA:	DICIEMBRE 14 DE 2017																								
C.C.:																									
MUNICIPIO:	PIENDAMO																								
VEREDA:	LOS ARADOS																								
FINCA:	EL PARAISO																								
OBSERVACIONES:																									
FP-150817																									
PERFIL DE TAZA																									
ANÁLISIS SENSORIAL																									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ATRIBUTOS</th> <th>PUNTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fragancia</td> <td>8,50</td> </tr> <tr> <td>Aroma</td> <td>8,25</td> </tr> <tr> <td>Acidez</td> <td>8,75</td> </tr> <tr> <td>Cuerpo</td> <td>8,25</td> </tr> <tr> <td>Uniformidad</td> <td>10,00</td> </tr> <tr> <td>Balance</td> <td>8,50</td> </tr> <tr> <td>Taza Limpia</td> <td>10,00</td> </tr> <tr> <td>Sabor Residual</td> <td>8,50</td> </tr> <tr> <td>Dulzor</td> <td>10,00</td> </tr> <tr> <td>Impresión Global</td> <td>8,25</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>89,00</td> </tr> </tbody> </table>	ATRIBUTOS	PUNTAJE	Fragancia	8,50	Aroma	8,25	Acidez	8,75	Cuerpo	8,25	Uniformidad	10,00	Balance	8,50	Taza Limpia	10,00	Sabor Residual	8,50	Dulzor	10,00	Impresión Global	8,25	TOTAL	89,00
	ATRIBUTOS	PUNTAJE																							
	Fragancia	8,50																							
	Aroma	8,25																							
	Acidez	8,75																							
	Cuerpo	8,25																							
	Uniformidad	10,00																							
	Balance	8,50																							
	Taza Limpia	10,00																							
Sabor Residual	8,50																								
Dulzor	10,00																								
Impresión Global	8,25																								
TOTAL	89,00																								
OBSERVACIONES:	Fragancia/Aroma pronunciada, afrutada, dulce, arquiipe, jazmín, nota melosa, malta, manzana, cereza, canela, avellana, grosella negra, bocadillo y guayaba. Taza con acidez alta, cuerpo medio y cremoso. Taza limpia, balanceada y uniforme. Sabor residual prolongado, dulce, afrutado, caramelo, almendra, durazno, guayaba, cereza, mora, tamarindo, frutos rojos y cítrico de naranja.																								
PEDRO FELIPE GIRALDO FAJURI/ ASTRID LICET BONILLA Q. Laboratorio de Calidades																									

Fuente: Unidad Productora de cafés especiales Finca El Paraíso
producto.

Dentro de la aplicación de Buena Prácticas Agrícolas en la Producción de café se implementaron procesos de secados de disminuyen los impactos por contaminación de residuos de café, dichos procesos generan mayores cualidades en el grano y conjunto con las máquinas de secado ofrecen la posibilidad de controlar variables de humedad y rendimiento requisitos indispensables en la calidad y margen de beneficio del grano, se describen a continuación.

Proceso Producción de Café Especial Tipo Natural.

Consiste en introducir la café cereza sin ser despulpadas a las máquinas de secado, estos granos de café se secan con todo el contenido de mieles azúcares y cascara, luego es trillado, en el proceso de trilla se recupera la almendra y la cascara más densa.

La almendra de cafés es enviada al laboratorio para análisis físicos, químicos y sensoriales, garantizando el estudio de características organolépticas propias de cada lote. Posterior a este proceso se identifica el proceso y se rotula las muestras, seleccionadas para ser enviadas a destino. Mediante el proceso de la trazabilidad del producto se agrega valor a los procesos iniciales desarrollados por el caficultor, este sistema de calidad permite que el mercado conozca cada una de las características físico sensoriales presentes en una muestra de café especial, y de esta manera conocer cada proceso que existe en el desarrollo y elaboración de una taza de café de alta calidad.

Proceso Producción de Café Especial Tipo Honey.

En este proceso se realiza un descerezado sin agua, se recolecta la pulpa que es secada, utilizada como ingrediente activo en la elaboración de té y el café pergamino producto del descerezado es ingresado a las máquinas de secado.

7.8.1. ESTADO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO

Actualmente la organización Finca el Paraíso ha logrado establecer relaciones comerciales a nivel internacional haciendo uso de medios de una estrategia tecnológica publicitaria a través de redes sociales, donde se evidencia continuamente las labores que se realizan en Finca El Paraíso.

Otra alternativa usada para la lograr mayor atracción en el segmento de cafés especiales es a través de la representación de la organización, donde un negociador a favor de la Finca el Paraíso realiza las aproximaciones comerciales con clientes potenciales donde le muestra las actividades y proyectos desarrollados y ambiciones del proyecto en Finca El Paraíso.

Dentro de los logros comerciales de la organización, se destacan las exitosas negociaciones realizadas con Tiendas especializadas en la preparación y suministro de bebidas a base de café, logrando exportaciones en el año 2017 que ascienden a la suma de \$ 65.795.044 por concepto de despachó de Micro lotes de Café Pergamino que en total suman 3.288 KG

Se lograron negociaciones exitosas que con las siguientes organizaciones de carácter nacional e internacional

Nacionales

- Coffe net; Desarrolladora de cafés especiales de carácter nacional comercializa cafés especiales con el objetivo de ser enviados con destinos principales a Australia.

Internacionales

- Zipper, Dubái empresa tostadora de los Emiratos Árabes; Micro torrefactora y tienda especializada de café.
- Coffe Lab, Seúl, Corea del Sur; Micro torrefactora y tienda especializada de café.

- Saza Coffee Oficina Central, Hitachinaka-city, Ibaraki Prefecture 8 - 18 Kyoei-cho. Japón. Micro torrefactora y tiendas especializadas de café en Japón, organización de expansión mundial con plantaciones en Colombia, Panamá, Brasil, El Salvador, Guatemala, Hawái, Indonesia, Etiopía, Kenia y Ruanda.

Proveedores Cafeteros, café cereza Finca Paraíso

- Cinco fincas cafeteras de carácter familiar, ubicadas en el municipio del Tambo, Cauca total 2 fincas, total hectáreas 35 Ha, y tres en el Municipio de Piendamó, 2 en la vereda los Arados total 7,5 Ha (se incluyen 3,5 ha de Finca El paraíso), y una en el Municipio de Mondomo, la Vereda Pescador 4 Ha.

En un futuro se espera aumentar el portafolio de servicios por consiguiente la cantidad de clientes, al implementar el servicio de educación cafetera destinado a los hijos de caficultores, caficultores, que deseen aprender sobre temas de calidad, procesamiento de café, análisis físico, análisis sensorial además de implementar el servicio de secado a través de maquinaria desarrollada por Finca Paraíso actualmente en fase de pruebas.

8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

8.1. BENCHMARKING

Para la elaboración del estudio de benchmarking se seleccionaron 5 organizaciones. Para la selección de las organizaciones se tuvo en cuenta que estuvieran bajo los mismos códigos de clasificación CIIU que describen la actividad económica de la Unidad Productora de Cafés Especiales Finca El Paraíso.

FINCA EL PARAISO LOS ARADOS
Situación de la empresa ACTIVA
NIT 10303017
Forma Jurídica PERSONA NATURAL

Fecha Constitución
Fecha Inicio Actividad 07/11/2017
Empleados Fijos 0
Actividad CIIU 0123 CULTIVO DE CAFÉ
4620 COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS;
ANIMALES VIVOS
0163 actividades posteriores a la cosecha
REPRESENTANTE LEGAL BERMÚDEZ TAPIA DIEGO SAMUEL

INCONEXUS SAS

Situación de la empresa ACTIVA
NIT 9010025403
Forma SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
Fecha Constitución 10/08/2016
Fecha Inicio Actividad 10/08/2016
Capital Social 7.000.000,00 PESO COLOMBIANO
Capital desembolsado 7.000.000,00 PESO COLOMBIANO
Actividad CIIU A0123 - CULTIVO DE CAFÉ, 0127 Cultivo de plantas con las que se preparan bebidas

SUPRACAFE COLOMBIA S A

Situación de la empresa ACTIVA
NIT 9002094798
Forma Jurídica SOCIEDAD ANONIMA
Fecha Constitución 29/02/2008
Fecha Inicio Actividad 29/02/2008
Capital Social 1.231.000.000,00 PESO COLOMBIANO
Capital desembolsado 1.231.000.000,00 PESO COLOMBIANO
Empleados Fijos 15
Actividad CIIU A0123 - CULTIVO DE CAFÉ. 0127 cultivo de plantas con las que se preparan bebidas
REPRESENTANTE LEGAL ECHEVERRY CASTANO, CESAR AUGUSTO

COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL CAUCA

Denominación Comercial **CAFICAUCA**
CARRERA 9 68 N 04, POPAYAN, CAUCA
Situación de la empresa ACTIVA
NIT 8915002313
Forma Jurídica ORGANIZACION DE ECONOMIA SOLIDARIA
Fecha Constitución 30/12/1996
Fecha Inicio Actividad 30/12/1996
Empleados Fijos 33
Actividad CIIU C1061 - TRILLA DE CAFÉ
4620 - COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS; ANIMALES VIVOS

4664 - Comercio al por mayor de productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario

1061 - Trilla de café

Empresa Exportadora Sí

Empresa Importadora Sí

CARAVELA COLOMBIA S A S

Situación de la empresa ACTIVA

NIT 8301070120

Razón Social Antigua CI VIRMAX COLOMBIA S A S

Forma Jurídica SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Fecha Constitución 06/08/2002

Fecha Inicio Actividad 06/08/2002

Capital Social 1.750.525.000,00 PESO COLOMBIANO

Empleados Fijos 81 Colombia 89 Resto de Europa, Australia y Latinoamérica

Actividad CIIU G4620 - COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS

AGROPECUARIAS ANIMALES VIVOS

G4631 - Comercio al por mayor de productos alimenticios

Empresa Exportadora Sí

Empresa Importadora Sí

REPRESENTANTE LEGAL DE VALDENEBRO ANGULO, CARLOS ANDRES

BANCA EXPORTADORA S A

Denominación Comercial **BANEXPORT S A**

Situación de la empresa ACTIVA

NIT 9000209717

Forma Jurídica SOCIEDAD ANONIMA

Fecha Constitución 18/03/2005

Fecha Inicio Actividad 18/03/2005

Capital Social 696.153.846,00 PESO COLOMBIANO

Capital desembolsado 696.153.846,00 PESO COLOMBIANO

Empleados Fijos 42

Actividad CIIU G4620 - COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS

AGROPECUARIAS ANIMALES VIVOS

M7490 - otras actividades profesionales científicas y técnicas n c p

K6613 - otras actividades relacionadas con el mercado de valores

C1061 - trilla de café

Empresa Exportadora Sí

Empresa Importadora Sí

Establecimientos 1

Para el análisis se determinaron los siguientes factores.

Certificaciones de calidad. Por el cumplimiento de requisitos de la industria y/o por la producción bajo sistemas especializados.

Tecnologías, sistemas de información y comunicación (Tic's). Hace referencia al uso de la tecnología y de los medios virtuales para difusión masiva de información.

Cobertura de mercado Nacional e internacional. Hace referencia al área de influencia y operaciones de la organización.

Posicionamiento de marca. Hace referencia al reconocimiento de la organización a través de sus marcas o razón social por parte del consumidor.

Desarrollo y Sostenibilidad del cultivo

Administración. Se refiere a la capacidad y el desempeño en el cumplimiento de las labores internas de la empresa. Respecto a la planeación, organización, dirección y control.

Gestión. Comprende el manejo eficiente de recursos, de los procesos y procedimientos y demás actividades desarrolladas de forma ordenada de acuerdo a la política de calidad y los planes de direccionamiento estratégico.

Infraestructura. Hace referencia a las instalaciones físicas y equipos disponibles para el desarrollo de operaciones.

Relación entre productor y organización. Se refiere a la interacción benéfica entre la organización comercializadora y productor, buscando la posibilidad de mayores beneficios para ambas partes.

Almacenito, distribución transporte y logística. Es el conjunto de medidas necesarias para cumplir con el orden operacional de la empresa logrando un desempeño eficiente en las últimas etapas de la cadena de valor.

Trazabilidad y calidad permanente. Hace referencia a conocer los procedimientos realizados en cada uno de las etapas del proceso productivo,

desde que el productor entrega el producto hasta cuando llega a las manos del consumidor final

Políticas de calidad. Hace referencia a las normas internas establecidas en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Distribución del ingreso relación 50 – 50. Siempre se busca establecer una relación tipo gana - gana, esta estrategia permite la sostenibilidad del sector y el inicio una relación de comercio duradera entre productor y comercializador

Programas de impacto sociales y capacitación cafetera. Hace referencia a la cantidad de estrategias diseñadas para mejorar la productividad y los conocimientos del productor a través de capacitaciones y diferentes actividades con sentido social.

Estrategias, Innovaciones, E-commerce. Hace referencia a las estrategias de comercio electrónico, y diseño de publicidad a través de plataformas tecnológicas.

8.2. ANÁLISIS DE MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Según los estudios elaborados tras el análisis de la matriz de perfil competitivo se logran encontrar los siguientes datos respecto a las organizaciones participantes en:

Se logra clasificar en un orden de mayor a menor las organizaciones de acuerdo a su grado de competencia en el sector de cafés especiales. Teniendo como mejor calificación 4 y como menor calificación 1.

En primer lugar, se posiciona la organización Caravela Colombia SAS, con un valor sopesado de 3.77 su posición se debe a los 18 años de experiencia en el segmento de cafés especiales, y a su presencia en más de 10 países productores, pasando por Australia, Europa y Latinoamérica, las dos primeras regiones centros

de distribución especializada de cafés especiales y la tercera región zona de producción de cafés de especialidad.

Seguidamente se encuentra la organización Supracafe Colombia SA ubicada en el municipio de Cajibío, donde posee plantaciones cafés y realiza un proceso de integración hacia adelante hasta llegar al consumidor final, ampliando su capacidad de beneficio, ejerciendo control sin depender de ninguna producción cafetera.

Tabla 36. Matriz de Perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		INCONEXUS S.A.S		SUPRACAFE COLOMBIA S A		CAFICAUCA		CARAVELA COLOMBIA SAS		BANEXPORT SA		FINCA EL PARAISO LOS ARADOS		PROMEDIO	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Certificaciones de calidad	5%	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	3.5	0.18
Tecnologías y sistemas de información y comunicación (Tic's).	6%	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3.6667	0.22
Cobertura de mercado. cobertura mundial	5%	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	1	0.05	2.5	0.13
Posicionamiento de marca	6%	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2.6667	0.16
Desarrollo y Sostenibilidad del cultivo	5%	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3.3333	0.17
Administración	7%	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3.6667	0.26
Gestión	6%	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3.8333	0.23
Aseguramiento de la calidad	5%	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3.8333	0.19
Infraestructura	5%	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3.6667	0.18
Relación entre productor y organización	6%	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3.1667	0.19
Almacenamiento, distribución transporte y logística	5%	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3.5	0.18
Trazabilidad y calidad permanente	6%	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3.5	0.21
Estructura jurídica	5%	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3.6667	0.18
Políticas de calidad	6%	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3.6667	0.22
Distribución del ingresos relación 50 - 50	5%	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2.6667	0.13
programas de impacto sociales y capacitación cafetera	5%	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3.8333	0.19
Trayectoria de permanencia en el mercado	5%	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Estrategias, Innovaciones, E-commerce	7%	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3.1667	0.22
TOTAL	100%	1.00	TOTAL	3.5	TOTAL	3.62	TOTAL	3.33	TOTAL	3.77	TOTAL	3.45	TOTAL	2.63	TOTAL	3.38
PERFIL COMPETITIVO			4		2		5		1		3		6			

Fuente: Elaboración propia basado en ejemplo Betancourt Benjamín. Análisis sectorial

En tercer lugar, se encuentra la organización Inconexus SAS, distribuida en los departamentos de mayor influencia cafetera de los últimos tiempos, Huila Nariño y Cauca. Ofrecen un servicio con sentido social, caracterizado por un modelo participativo donde priman las alianzas con los pequeños productores, la asistencia técnica bajo practicas sostenibles, con relaciones justas, en un marco de justas que garantía de la trazabilidad desde el punto desde la recolección hasta el embarque.

Respecto a la organización Banexport SA, ocupa un 4 lugar con un valor de 3.45 caracterizada por estar continuamente en busca de los mejores cafés a través de diferentes concursos regionales ´de calidad en taza, ha logrado gran participación en el segmento de cafés especiales, y continua su esfuerzo en busca de promover la caficultura y lograr relaciones duraderas con los productores.

Posterior a esta organización se encuentra la Organización Finca el Paraíso, un nuevo competidor, en busca de ganar una posición favorable frente a los grandes competidores de la industria, se caracteriza por ofrecer mayor calidad en los productos ofrecidas sin descuidar el más minino detalle.

8.3. ANÁLISIS COMPARATIVO RADAR COMPETITIVO

Para la realización del análisis comparativo se tuvo cuenta la comparación del perfil competitivo teniendo cuenta el liderazgo de la competencia, primero se comparó la organización con los líderes del sector, posteriormente con el nivel y por último con el promedio del nivel competitivo y el antepenúltimo perfil de la competencia.

Respecto a la comparación realizada con las organizaciones líderes de sector la Organización Finca El Paraíso sobre sale en las variables de aseguramiento de la calidad, y trazabilidad del producto, logrando un pequeño liderazgo sobre esas dos únicas variables.

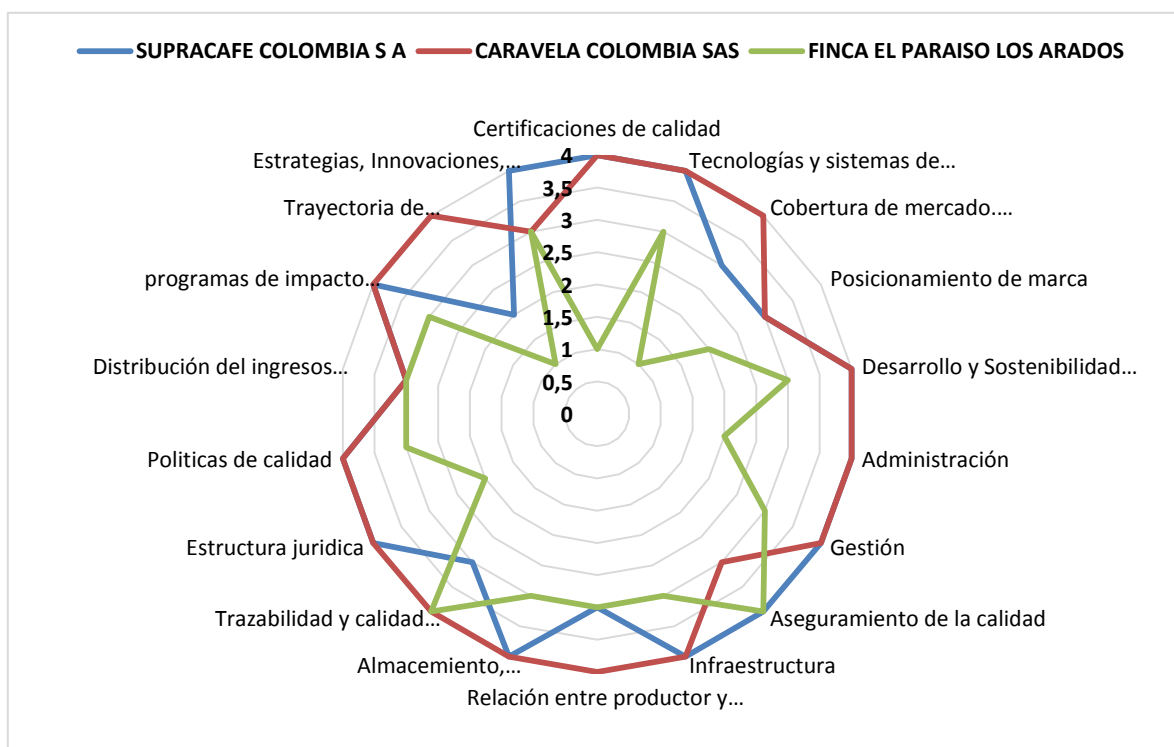
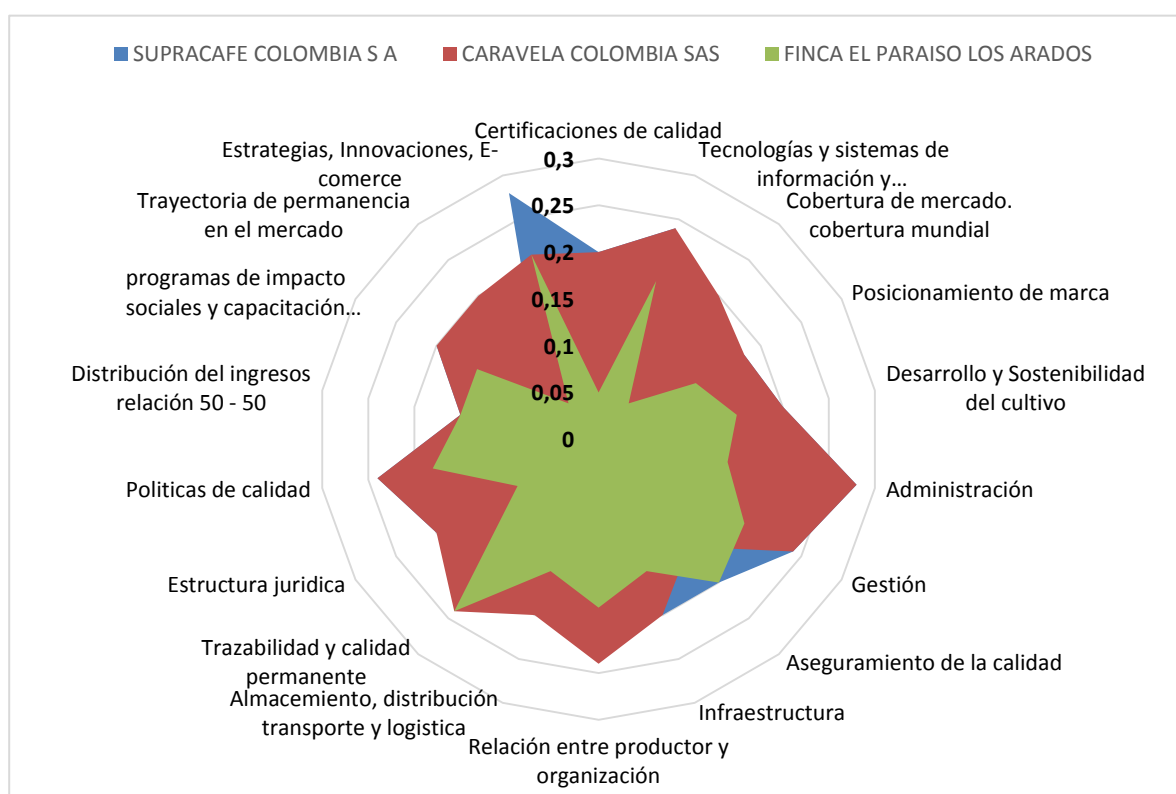


Gráfico 11. Radar de valor frente a los líderes

Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de perfil competitivo.

Uno de los aspectos donde la Organización Finca El Paraíso iguala al mayor de los competidores es frente al proceso de distribución de ingresos por conceptos de re liquidación de cafés especiales según su calidad.

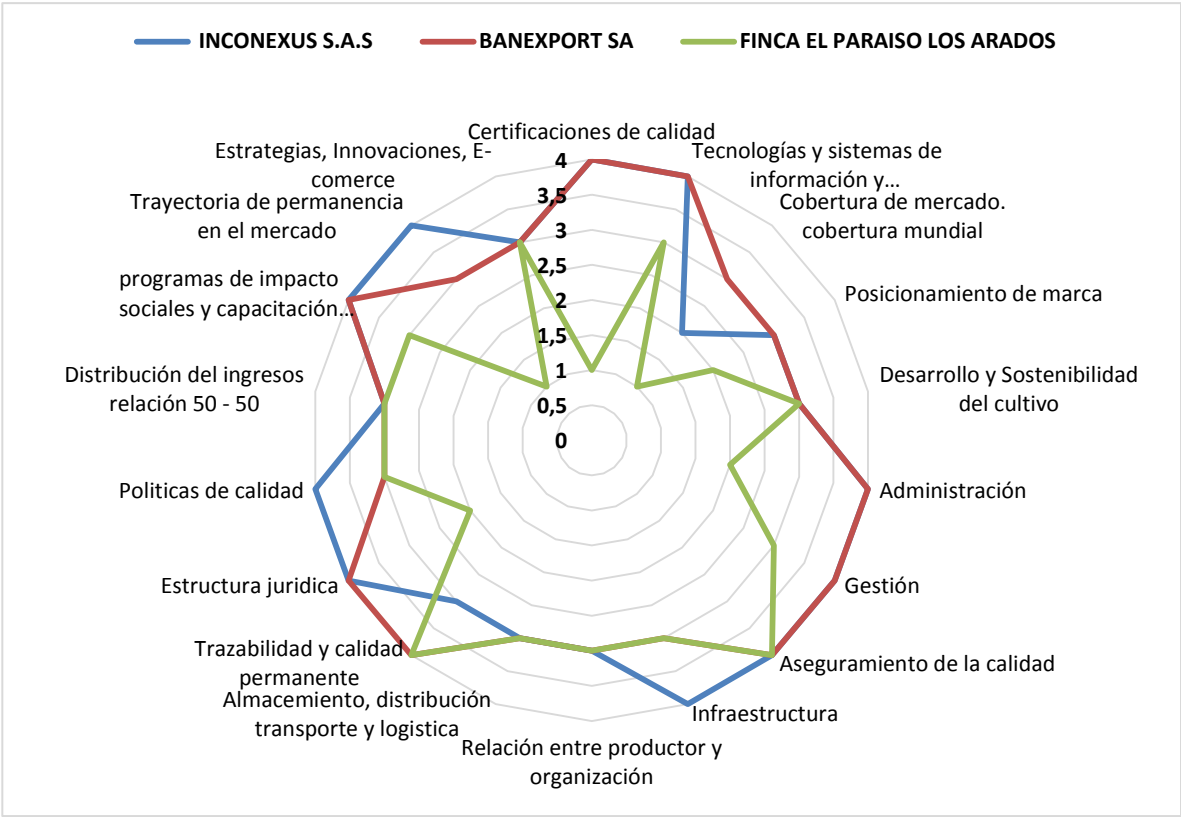
Gráfico 12. Radar de valor sopesado frente a los líderes



Fuente. Elaboración a partir de matriz de perfil competitivo

En el radar de valor sopesado se puede evidenciar claramente que la organización Caravela SAS, posee el mayor liderazgo en gran parte de los aspectos analizados, en la parte de innovación frente a los procesos productivos y técnicas aplicadas a la producción.

Gráfico 13. Radar de valor frente a los niveles intermedios

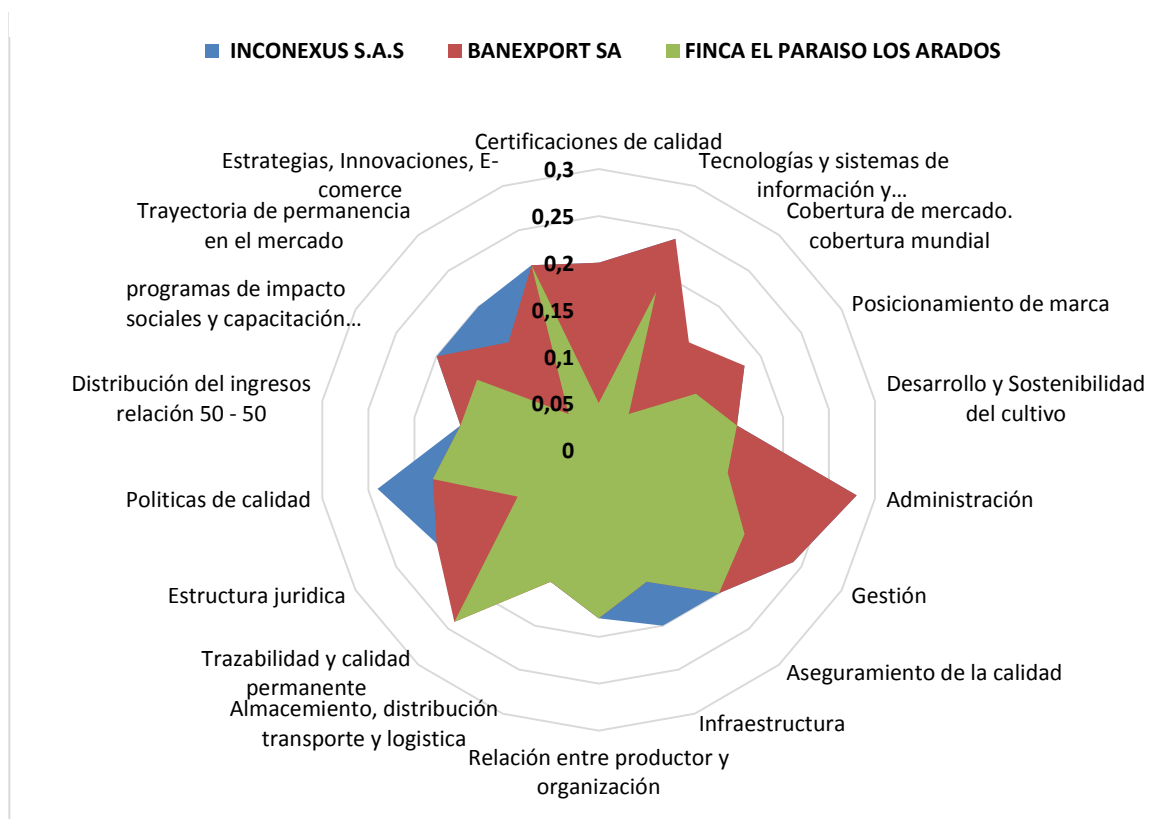


Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de perfil competitivo.

A nivel de las posiciones intermedias la organización alcanza a sobresalir en aspectos como lo son la trazabilidad y calidad de producto, aseguramiento de a calidad e iguala a las organizaciones en aspectos como distribución de ingreso, políticas de calidad, desarrollo y sostenibilidad de cultivos y estrategia e innovaciones.

En los aspectos de infraestructura, gestión, administración, posicionamiento de marca, cobertura de mercado, tecnologías de la información y la comunicación, certificaciones de calidad, trayectoria en el tiempo, programas de impacto social, la organización se encuentra por debajo de los niveles.

Gráfico 14. Radar de valor sopesado frente a los niveles intermedios



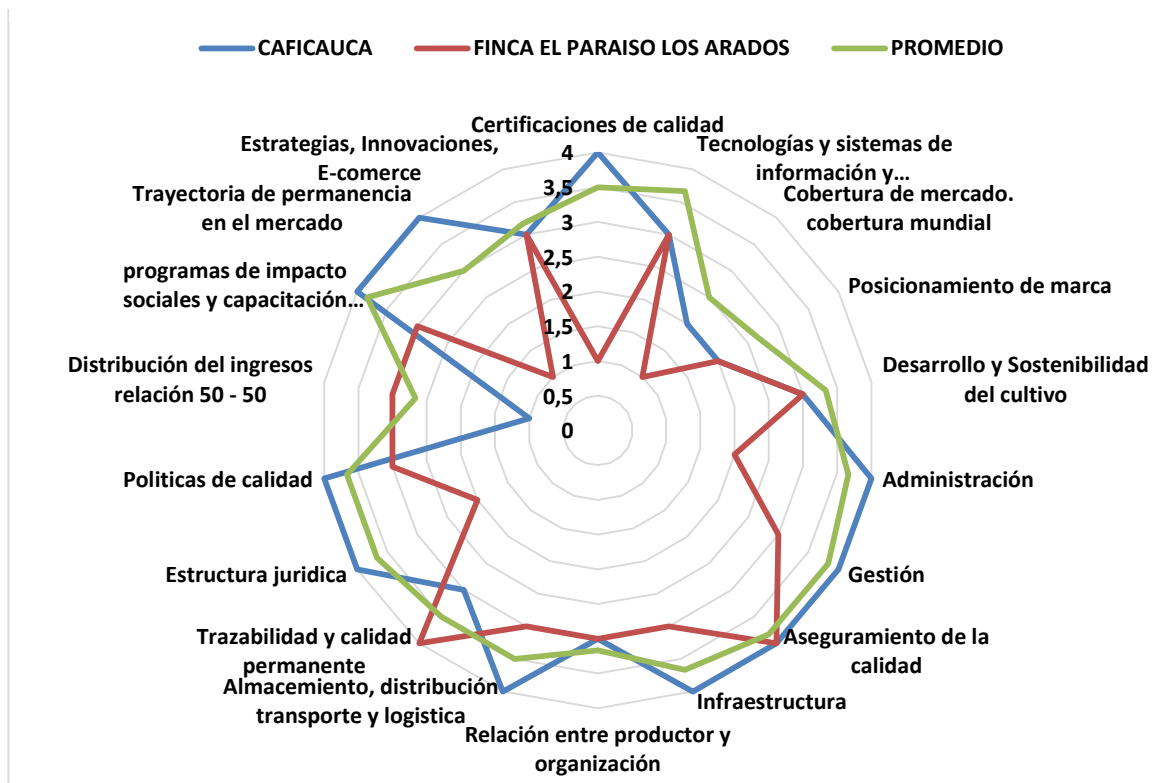
Fuente: 1. Elaboración propia a partir de matriz de perfil competitivo

En cuanto a la posición estratégica la Organización Finca El Paraíso sobresale en aspectos de estrategia de innovación y estrategia, respecto a las formas de implementar técnicas aplicadas a los cultivos de café, y en los procesos de beneficio, que le generan aspectos positivos.

Radar de valor frente a Caficauca y promedio

Respecto al análisis sobre el promedio, y sobre la organización Cafinorte, la organización Finca El Paraíso logra sobresalir en aspecto como: distribución de ingresos, aseguramiento de la calidad, trazabilidad.

Gráfico 15. Radar de valor frente a Caficauca y promedio

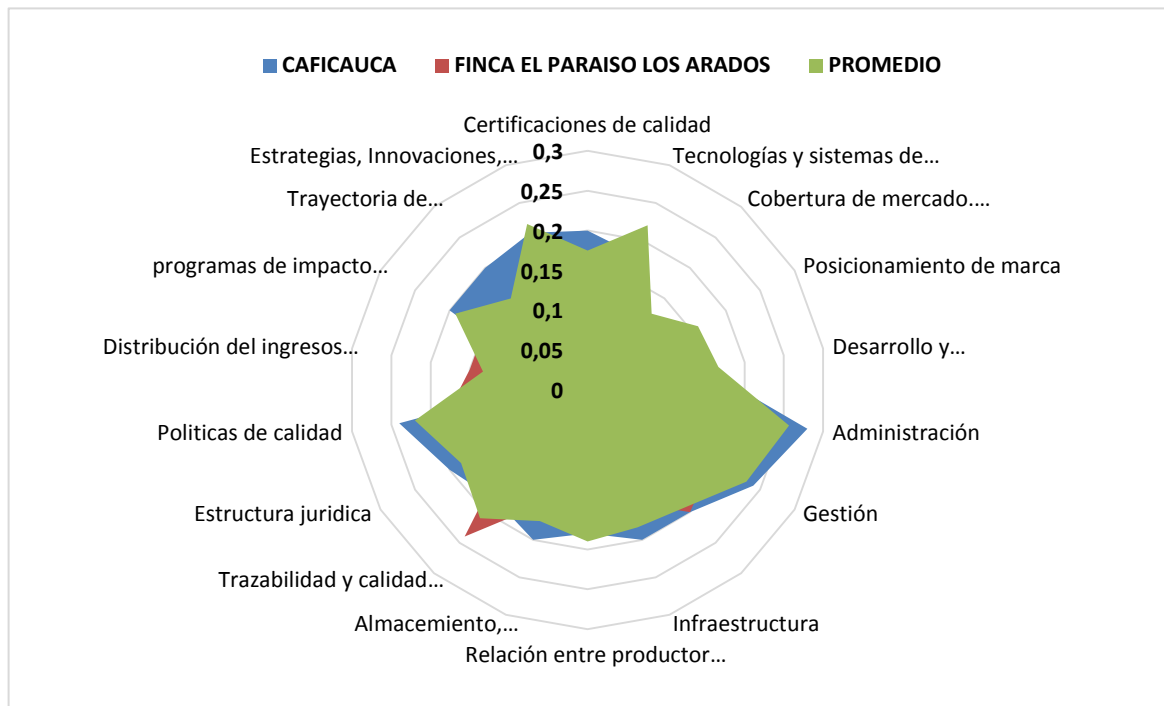


Fuente: Elaboración propia a partir de matriz de perfil competitivo.

Radar de valor sopesado frente a Caficauca y promedio

La organización finca El Paraíso en este último gráfico se destaca, en la realización del proceso de trazabilidad, por consiguiente, la matriz de perfil competitivo orienta la organización a emprender acciones que permitan mejorar en los aspectos evaluados para alcanzar un nivel sobresaliente frente a los líderes del sector de cafés especializados, esta herramienta permite organización identifique variables prioritarias en cuales debe mejorar, conforme a los desempeños actuales.

Gráfico 16. Radar de valor sopesado frente a Caficauca



9. ANÁLISIS INTERNO ÁREAS FUNCIONALES

Para el análisis interno se optó por el desarrollo de la metodología planteada por Fred R, David.

9.1. ANÁLISIS ÁREA ADMINISTRATIVA

Para desarrollar el análisis del área administrativa se tuvieron en cuenta cinco variables presentes en la aplicación de la administración de empresas, ellas son: planeación, organización, motivación, administración de personal y control.

9.1.1.1. Planeación

Tabla 37. Análisis Área Administración; Planeación

AREA	ADMINISTRACIÓN	PTOS TOTALES	20
AREA	ADMINISTRACIÓN	PTOS TOTALES	30
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
PLANEACIÓN	La organización desarrolla y aplica los términos de administración estratégica,	2,5	8%
	Los objetivos y propósitos de la organización se encuentran definidos, son medibles y dimensionados en el tiempo	3	10%
	Se desarrollan políticas organizacionales dentro de la organización	2,5	8%
	Se establecen pronósticos y presupuestos para cada división de la organización	3,5	12%
	Las estrategias de la organización se encuentran definidas claramente	3	10%
	la dirección delega de forma correcta la autoridad	4	13%
TOTAL		18,5	62%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

De acuerdo a los datos presentados en la Tabla. 37, la organización Finca El Paraíso presenta un avance en el desempeño 62% de un total 30 puntos posibles, es necesario mejorar en los aspectos relacionados con el desarrollo de la planeación estratégica, y establecimiento de políticas.

La fuente de estas falencias se ocasiona en la alta carga operativa destinada al representante legal de la organización, y al conocimiento elemental en los temas de carácter administrativo-estratégico.

9.1.1.2. Organización

ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	CALIFICACIÓN %
ORGANIZACIÓN	Se dispone de una adecuada estructura organizacional, que visibilice las áreas básicas	2	10%
	Se encuentran definidas las actividades para cada área funcional, donde las especificaciones del cargo sean claras	1	5%
	Existen herramientas de control en la ejecución de actividades según el área y cargo	3	15%
	Presenta un adecuado sistema de coordinación, control, análisis de las competencias y desempeño en los cargos	2,5	13%
	TOTAL	8,5	43%

Tabla 38. Análisis Área Administración; Organización.

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

Al realizar el análisis del proceso organizacional, se evidencio el bajo desarrollo en aspectos referentes al diseño de la estructura organizacional; se observa la existencia de sobre carga de funciones en unos individuos de la organización, donde las cuatro áreas funcionales básicas no se encuentran exactamente definidas con una caracterización de proceso y ficha de proceso adecuada al desarrollo de operaciones del ente económico.

En otro sentido respecto a la verificación de la ejecución de las actividades, no son claros los mecanismos; las actividades ejecutadas en cada labor son examinadas personalmente por los socios del proyecto; quienes evalúan el desempeño de manera empírica sin tener un formato o política previa definida frente al rendimiento y desempeño del colaborador.

Por estos motivos la valoración para este aspecto alcanza una puntuación del 43% de un total de 20 puntos posibles para el presente ítem.

9.1.1.3. Motivación

Tabla 39. Análisis Área Administración; Motivación

AREA	ADMINISTRACIÓN	PTOS TOTALES	25

ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
MOTIVACIÓN	La moral y actitud de los empleados es optima	3,5	14%
	La remuneración y recompensa del personal cumple con las expectativas del colaborador	3	12%
	El proceso de comunicación donde se informe de proyectos, resultados e información de carácter interno se desarrolla de forma eficaz	2,8	11%
	Se promueve el desarrollo de modelos de liderazgo, que generen empoderamiento de los colaboradores y plan carrera dentro de la compañía.	3,9	16%
	La comunicación y delegación de autoridad generan confianza y una relación entre niveles jerárquicos de la organización	4	16%
TOTAL		17,2	57%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

Desde la perspectiva de la motivación del personal, la organización cuenta con colaboradores positivos, de buena actitud y disposición frente a retos de la organización.

Por otro lado, el proceso de comunicación interna no cuenta con mecanismos o formatos pres establecidos que formalicen la dinámica de comunicación a nivel interno. Respecto al proceso de crecimiento empresarial y personal la organización brinda una gran posibilidad de crecimiento o plan carrera, de acuerdo al crecimiento y desarrollo de la compañía, se destaca la delegación de poder y la buena relación entre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía. Por las situaciones anteriores la calificación de este ítem corresponde al 57%.

9.1.1.4. Administración De Personal

Los resultados encontrados en este apartado son los siguientes:

Tabla 40. Análisis Área Administración, Administración de personal

AREA	ADMINISTRACIÓN	PTOS TOTALES	30
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5)	%

		mejor calificación)	
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Los colaboradores disponen de un contrato de trabajo con buenas garantías laborales	3,5	12%
	Se desarrollan actividades relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo	2,8	9%
	Existen políticas organizacionales que promuevan el desempeño y desarrollo del personal	3,5	12%
	Se encuentra definida la política de reclutamiento de personal	2	7%
	Existe un reglamento interno de personal	3	10%
	Existen un plan para afrontar la rotación y ausentismo de personal	3	10%
	TOTAL	17,8	59%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

Frente a la remuneración, y debido a respecto a las condiciones actuales de la organización, donde el flujo de efectivo es utilizado en un alto porcentaje en el pago de la deuda utilizada en el apalancamiento de la organización. Se desarrollan condiciones laborales bajo los términos de labor u obra contratada para el caso de los operarios, respecto a los directivos de la organización, se establece un contrato por prestación de servicios, pagado mes a mes, por un periodo de un año.

Por otra parte, los temas de reclutamiento de personal, inducción de personal, desarrollo de personal, ausentismo y rotación del personal, la organización carece de un sistema integrado que permita potencializar las habilidades del colaborar y evitar ausentismo por diversa índole, respecto al as normas de convivencia y reglamento de la organización, las cuestiones de algo grado de complejidad son tratadas directamente y afrontados por la dirección de la organización. En este apartado la organización logro 17.8 puntos de un total de 30 puntos que corresponden al 59%.

9.1.1.5. Control

Tabla 41. Análisis Área Administración, Control

ÁREA	ADMINISTRACIÓN	PTOS TOTALES	35
------	----------------	--------------	----

ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
CONTROL	Se desarrollan controles de calidad, y se promueve la mejora continua.	4,5	13%
	Cuentan con sistemas información, que les permitan disponer de un control financiero a nivel del ingreso costo y gasto	2,8	8%
	Registran y controlan la evolución volumen de ventas	3	9%
	Maneja un control de inventarios, materia prima, productos en proceso y producto terminado	3	9%
	Se verifica el desarrollo y ejecución de las estrategias diseñadas	3	9%
	Se desarrolla control y monitoreo de las áreas funcionales	3	9%
	Desarrollan y verifican el cumplimiento de los planes, de la estrategia, de los planes de mejora, y se realiza seguimiento efectivo.	2,9	8%
	TOTAL	22,8	63%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

Frente al apartado del control, la organización debe desarrollar mecanismos de mejora respecto al desarrollo de estrategias, planes y seguimientos de los mismos, y procurar en la implementación de un sistema contable de mayor confianza que le permita disponer de información actualizada, fidedigna y a tiempo, gestionando proceso de medición y control de costo y gasto de mayor eficacia.

En cuanto a los controles llevados sobre los productos y la materia prima, la organización no ha escatimado en gasto e inversión y ha desarrollado un amplio sistema de verificación de la calidad y aseguramiento de las misma respecto al producto desarrollado.

9.1.1.6. Evaluación General Del Área

De acuerdo a los datos recolectados se logró determinar que la evaluación general del área administrativa responde a un total de 84,2 puntos de 140 posibles, cifra que responde a un nivel de desempeño 60,14%.

9.2. ANÁLISIS ÁREA DE MERCADEO

Para el desarrollo del análisis del área comercial y MERCADEO de la organización Finca El Paraíso se tuvieron en cuenta siete áreas básicas del mercadeo: Análisis del cliente; venta de productos y servicios; planeación de productos y servicios; Fijación de precios; distribución y control; investigación de mercados y comunicación.

9.2.1. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Tabla 42. Análisis Área Mercadeo, Análisis de clientes

AREA	MERCADEO	PTOS TOTALES	20
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
ANÁLISIS DE CLIENTES	El mercado se encuentra segmentado de forma efectiva, de acuerdo a los productos ofrecidos	3	15%
	Se ha incrementado la participación de mercado de la organización	3,5	17,5%
	Se encuentra identificada la dinámica de participación de ventas por cliente	3	15,0%
	Distingue el motivo por el cual el cliente prefiere su producto o servicio	5	25,0%
TOTAL		14,5	73%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

Para lograr el análisis acerca del cliente, se tuvieron en cuenta 4 variables claves arrojando como resultado una calificación del 73% cumplimiento, al apartado de un total de 20 puntos posibles.

La variable de calificación más bajas dentro del análisis del cliente, la representan las variables que refieren al conocimiento de la segmentación del mercado, según los productos ofrecidos por la compañía, por otro lado, respecto a lo que comprende a la dinámica de participación de ventas por cliente registra una puntuación de 3 puntos de 5 posibles, con una calificación final del 15%. Dentro de las variables destacadas resalta el conocimiento por parte del cliente acerca de producto y su preferencia de compra, donde la organización identifica la razón de preferencia del cliente. Con una puntuación de 5 puntos posibles que representa un 25% del total de la variable.

9.2.2. VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En el análisis que refiere a la venta de productos y servicios presento una calificación total de 56,65% de un total de 30 puntos posibles, donde los apartados más destacados corresponden a temas relacionados a identificar si los servicios y productos ofrecidos al cliente presentan un alto grado de calidad, a lo que se le otorga una calificación máxima de 5 puntos, que representa el 17% del total de la etapa. En el mismo orden de ideas, los apartados de menor calificación corresponden la carencia de un sitio de web de la organización, donde exhiba su portafolio de servicio, y presente información clave acerca de la organización, es importante resaltar la importancia del vínculo y la presencia en las redes y sistemas información virtuales, en este apartado la organización obtuvo una calificación de 2 puntos de un total de 5 posibles, lo que representa una calificación del 7% de la etapa en general, seguidamente se ubicó el apartado que refiere a la existencia de un plan de ventas, frente a este apartado la organización se guía por las posibles conexiones que surjan en el momento, no tiene una meta respecto a una plan de ventas en general, la organización logro una calificación del 3 puntos de 5 posibles, lo que representa un aporte del 10% a la etapa en general.

Tabla 43. Análisis Área Mercadeo, Venta de productos y servicios

AREA	MERCADEO	PTOS TOTALES	30
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	La organización dispone de un plan de ventas	3	10%
	La organización dispone de personal capacitado en ventas efectivas y especializadas en el producto ofrecido	3,8	13%
	El producto y los servicios prestados al cliente son de alta calidad	5	17%
	La empresa cuenta con una estrategia efectiva de publicidad y promoción a través de medios digitales y físicos	3,2	11%
	se dispone de un sitio web de dominio empresarial, donde desde donde se pueda proyectar a la organización y realizar transacciones de forma virtual	2	7%
TOTAL		17	56,67%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

9.2.3. PLANEACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En el análisis de la etapa planeación de servicios alcanzo un total de 14 puntos de 20 posibles, lo que representa un 70%, se evaluaron cuatro variables principales que la integran, arrojando un resultado donde se destacan los ítems de la calidad, como factor de optimizador de la producción y la confianza del cliente frente a la adquisición de un producto o servicio emitido por la organización. Con unas calificaciones 4,5 ambos ítems representando el 23%.

Respecto a los ítems de menor calificación, la realización de estimaciones y pronósticos de demanda presentan una calificación desfavorable alcanzo dos puntos de cinco posibles aportando el 10% de la evaluación general del ítem.

Tabla 44. Análisis Área Mercadeo, Planeación de productos y servicios

AREA	MERCADEO	PTOS TOTALES	20
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
PLANEACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	La capacidad de reacción frente a la demanda del cliente es oportuna	3	15%
	La calidad es tomada en cuenta al momento de optimizar la producción	4,5	23%
	El cliente confía y se siente tranquilo frente a la adquisición del producto o servicio	4,5	23%
	Se realizan pronósticos de demanda para estimar la producción, según datos históricos	2	10%
	TOTAL	14	70%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

9.2.4. FIJACIÓN DE PRECIOS

Respecto a la fijación de precios, la etapa alcanzo 23,1 puntos de un total de 35 puntos, lo que representa un calificación del 66%; dentro los ítems más representativos a nivel positivo y negativo se encuentran en la parte positiva que los precios fijados a los clientes son adecuados, con un calificación de 4 que representa el 11%, por otro lado la diferenciación de la organización respecto a su competidores obtuvo una calificación de 4 que representa el 11% del acumulado total de los puntos calificados; continuando con la importancia con la importancia de los beneficios comunicados a los clientes, este ítem obtuvo una calificación de 4,3 puntos, lo que representa el 12% del total puntos obtenidos por la etapa.

Tabla 45. Análisis Área Mercadeo, Fijación de precios

AREA	MERCADEO	PTOS TOTALES	35
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
FIJACIÓN DE PRECIOS	Los precios fijados a los clientes por los productos y servicios son adecuados	4	11%
	Integración de costos fijos y variables y deliberación de un precio según el sector de la industria	3,5	10%
	Inspección y vigilancia de precios y estrategia de la competencia	2	6%
	Respuesta inmediata a las estrategias de mercado de los competidores	2,8	8%
	Se reconocen fortalezas y debilidades de los competidores	2,5	7%
	Diferenciación de los competidores (Imagen, reconocimiento, calidad de producto)	4	11%
	Se comunica los beneficios del producto, respecto a la competencia	4,3	12%
	TOTAL	23,1	66%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

9.2.5. DISTRIBUCIÓN Y CONTROL

Para el aspecto de distribución y control se tuvieron en cuenta un total de seis factores que integran esta etapa, logro un 23.3 puntos de un total de 35, lo que representa el 47%, el factor de mayor calificación se refiere a la confianza por parte de la organización respecto al canal distribución utilizado, con calificación de 4.5 que representa el 13% del total de puntos obtenidos en la etapa.

Dentro de los factores que presentaron menor calificación se encuentran la carencia y manejo de indicadores comerciales periódicos y continuos respecto a la variación por productos ofrecidos por categorías, con una calificación de 2.8 puntos que equivalen al 8% del total de puntos obtenidos, continuando con la ruta logística propia de la organización respecto al recepción de pedidos, procesamiento despacho y transporte obtuvo una calificación de 2.8 que representa un 8% del total de la calificación por no disponer de plan logístico definido formalmente que asegure la calidad del producto.

Tabla 46. Análisis Área Mercadeo, Distribución y control

AREA	MERCADEO	PTOS TOTALES	35
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
DISTRIBUCIÓN Y CONTROL	Existen y se manejan indicadores comerciales respecto a la variación de producto por categorías	2,8	8%
	Son confiables y rentables los canales de distribución	4,5	13%
	La actividad comercial de la organización depende de una minoría de clientes específicos	3	9%
	La organización lleva un registro de todos sus clientes	3	9%
	Se lleva un control sistematizado de ventas efectivas y negociaciones exitosas entre proveedores empresa y clientes	3,2	9%
	La ruta logística se encuentra definida según los procesos de procesamiento de podido, despacho y transporte.	2,8	8%
	Los lugares de almacenamiento y ubicación de inventarios cumplen con las condiciones técnicas para preservar la inocuidad del producto	4	11%
	TOTAL	23,3	47%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

9.2.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Dentro de la etapa de investigación de mercados, se consideraron cinco factores relevantes, logrando una calificación total de 16.7 puntos de un total de 30 posibles, lo que equivale a una calificación general del 56%, respecto a los factores evaluados se destaca la calificación de cuatro puntos, en el reconocimiento corporativo y diferenciación de la organización frente a otros competidores, aspecto que representa el 13% del total de la calificación.

Las calificaciones más bajas estuvieron representadas para los aspectos referentes a la identificación de fortalezas y debilidades de la competencia, con una calificación de tres puntos de cinco posibles, lo que representa un total del 10% de la etapa, continuando con el control y seguimiento de precios ofrecidos por los competidores y las estrategias implementadas por la competencia,

logrando una calificación de tres puntos que representa el 10% del total de la calificación obtenida por la etapa.

Tabla 47. Análisis Área Mercadeo, Investigación de mercados

AREA	MERCADEO	PTOS TOTALES	30
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Se realizan investigaciones de mercado	3,2	11%
	Se dispone de una imagen corporativa que diferencie a la organización de la competencia	4	13%
	Identifica fortalezas y debilidades de la competencia	3	10%
	Reacciona frente a las estrategias de la competencia	3,5	12%
	Realiza seguimiento a los precios base en costos y estrategias de los competidores	3	10%
	TOTAL	16,7	56%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

9.2.7. COMUNICACIÓN

En la etapa de comunicación la organización en el área de mercadeo presento una calificación de 12.7 puntos de un total de 20, lo que representa el 64% del total de puntos; los aspectos relevantes de mayor puntuación son referentes al medio de comunicación definido para la realización de actividades de publicidad, promoción de ventas, Merchandising, con una calificación del tres punto cinco puntos de un total de 5 posibles, que aporta en lo 18% a la total de puntos obtenido en el la etapa en general.

Por otro lado, los aspectos que alcanzaron la menor calificación en la etapa de comunicación se refieren a la continua comunicación de forma individual según el perfil del cliente, donde obtuvo una calificación de tres puntos, que representa el 15% del total de puntos logrado en la etapa. Dicho comportamiento también lo comparte el aspecto referente a los canales de comunicación propicios y adecuados para llegar al cliente con igual calificación y representación porcentual.

Tabla 48. Análisis Área Mercadeo, Comunicación

ÁREA	MERCADEO	PTOS TOTALES	20
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
COMUNICACIÓN	Se dispone de un plan de ventas que integre comunicación con el cliente y promoción de producto	3,2	16%
	Se dispone de un canal de comunicación definido que realice actividades de publicidad, promoción de ventas, ventas personales, Merchandising.	3,5	18%
	Dispone de una continua comunicación, de manera individual según el perfil del cliente.	3	15%
	Utiliza canales de comunicación propicios y adecuados para llegar a los clientes	3	15%
	TOTAL	12,7	64%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

9.3. ANÁLISIS FINANZAS Y CONTABILIDAD

El análisis financiero se considera la mejor opción para determinar la posición, competitividad y atracción en general para un inversionista. Definir las fortalezas y debilidades desde el área financiera del ente económico, se constituye como fórmula efectiva en la generación de estrategias. Para determinar una posición financiera de la organización se realizó el análisis desde las siguientes perspectivas: Decisión de inversión y distribución de dividendos; análisis de indicadores fundamentales; usos e implementación de sistemas de información financiera actualizada.

9.3.1. DECISIÓN DE INVERSIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

Las decisiones de inversión constituyen el mecanismo de ejecución y aplicación de estrategias referentes a la forma de distribución o presupuestación del capital según los proyectos productos o activos que la organización decida financiar. Las

decisiones de dividendos constituyen la política o forma establecida que lo dividendos de las utilidades serán distribuidos entre los accionistas y/o socios.

Frente a estos aspectos se presentaron los siguientes datos, donde se destacan con buena calificación la definición de políticas de crédito y plazo concedidos a los clientes con una puntuación de cuatro puntos que representan el 9% del total de los puntos posibles, además también se destacó la calificación obtenida en la clara definición de las fuentes de financiación por parte de la organización donde obtuvo cuatro puntos, representados en el 9%. Respecto a la baja calificación aspectos como el manejo de leasing, la definición de estructura de capital, y la gestión para optimizar la deuda con respecto al capital se encuentra con una calificación por debajo del 2,9%.

Tabla 49. Análisis Área Finanzas y contabilidad, Decisión de inversión y distribución de dividendos

AREA	FINANZAS Y CONTABILIDAD	PTOS TOTALES	45
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
DECISIÓN DE INVERSIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS	Se encuentran definidos los presupuestos de asignación de capital, según los recursos disponibles para la ejecución de proyectos, desarrollo de productos, servicios y áreas de la organización.	3	7%
	Se cumplen los rubros presupuestados inicialmente	3	7%
	Se encuentra definida una política de crédito y plazos concedidos a los clientes.	4	9%
	Se encuentran definidos los planes de crecimiento y expansión de la organización	3	7%
	Están definidos los niveles del activo y fijo y corriente	3,4	8%
	Se encuentra definidas las fuentes de financiación	4	9%
	Se manejan planes de leasing para adquisición de activos.	2,8	6%
	Se ha determinado la estructura de capital	2,5	6%
	Se gestionan estrategias para optimizar la deuda con respecto al capital	2,9	6%
	TOTAL	28,6	64%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

9.3.2. ANÁLISIS DE INDICADORES FUNDAMENTALES

En este apartado se verifican las condiciones actuales a nivel financiero de la organización, donde se incluyen las principales razones financieras de liquidez, razones de apalancamiento, razones de actividad, razones de rentabilidad, se evidencia aspectos por mejorar en cuanto al manejo y recopilación de la información, la adquisición de un software de contable que permita el desarrollo y almacenamiento de la información de forma rápida organizada, con un respaldo y garantía segura además de permitirle actualizar sus operaciones contables a las normas legales vigentes según los principios de contabilidad adoptados para Colombia.

Dentro de los aspectos que presentaron menores calificaciones se encuentra el análisis comparativo frente a los indicadores financieros del sector, donde la organización logro una calificación de 2,8 puntos lo que representa el 8% del total de los puntos asignados para esta etapa.

Tabla 50. Análisis Área Finanzas y contabilidad; Analisis de indicadores fundamentales

AREA	FINANZAS Y CONTABILIDAD	PTOS TOTALES	35
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
ANÁLISIS DE INDICADORES FUNDAMENTALES	la organización puede afrontar sus obligaciones en el corto plazo	4,4	13%
	la organización ha determinado el punto máximo hasta donde puede afrontar los compromisos a corto plazo	4,4	13%
	La organización dispone del activo suficiente para cubrir sus obligaciones	4,5	13%
	La organización cuenta con un comparativo de fundamentales frente a los presentados por sus competidores	3	9%
	las condiciones de crecimiento determinadas a partir de indicadores fundamentales son favorables para la organización	4	11%
	La organización cuenta con análisis comparativos fundamentales con respecto al sector	2,8	8%
	Los indicadores de rentabilidad muestran crecimiento favorable.	4	11%
TOTAL		27,1	77%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

Para ampliar la información referente a los indicadores fundamentales a continuación se relacionan con su explicación y lo que representan para la organización.

Tabla 51. Indicadores financieros, Finca el Paraíso vigencia 2017

CLASE	COMO SE CÁLCULA	VALORES	INDICADOR 2017	LO QUE EVALUA INTERPRETACIÓN
RAZÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	<u>Activos líquidos</u>	80.655.455	1,1	Por cada peso de deuda, la empresa dispone en forma inmediata de \$1,1 para cancelarla
	Pasivos Corrientes	74.613.395		
PRUEBA ÁCIDA	<u>Activos t-inv.</u>	61.255.455	0,8	por cada peso de deuda, la empresa dispone de 0,8 peso para cubrirlas sin necesidad de vender sus inventarios
	Pasivos totales	74.613.395		
RAZÓN DE SOLIDEZ	<u>Activo total</u>	166.155.455	2,2	Dispone de \$ 2,2 pesos en el activo por cada peso que adeuda, lo cual significa que si logra vender todos sus bienes tendrá suficiente dinero para cubrir sus obligaciones
	Pasivo total	74.613.395		
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	<u>Pasivo total</u>	74.613.395	0,4	por cada peso la empresa tiene su razón de apalancamiento en el 0.45 se debe a sus acreedores
	Activo total	166.155.455		
RAZON PASIVO/CAPITAL	<u>Pasivo total</u>	74.613.395	0,8	por cada peso la empresa tiene su razón de apalancamiento en el 0,82 debido a sus asociados
	Capital social	91.542.060		
PORCENTAJE DE UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL SOBRE LAS INGRESOS OPERACIONALES	<u>Utilidad Bruta Operacional</u>	7.488.060	5,5	La ganancia bruta operacional es del 5%, lo que debe compararse con el año anterior para determinar su comportamiento de acuerdo con las políticas y actividades de la empresa.
	Ingresos Operacionales	137.072.014		
PORCENTAJE DE COSTO DE VENTAS SOBRE INGRESOS OPERACIONALES	<u>Costo de ventas</u>	124.032.285	90,5	El costo de ventas sobre los ingresos fue del 94% en el periodo, que al compararlo con el de otro periodo podemos analizar el comportamiento de la empresa en ese campo.
	Ingresos Operacionales	137.072.014		
PORCENTAJE DE RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS OPERACIONALES	<u>Utilidad operacional</u>	3.884.060	2,8	La empresa obtuvo el 2.8 % de utilidad sobre los ingresos operacionales en el periodo.
	Ingresos operacionales	137.072.014		
ROTACIÓN DE INVENTARIO	<u>ventas</u>	95.950.410	4,9	el inventario en el periodo rota 4.9 veces
	Inventarios	19.400.000		
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	Inv. promedio * 365 días costo de Cias.	6.158.462.500	49,7	la rotación de inventario se da cada 50 días
		124.032.285		
ROTACIÓN DE CARTERA	<u>ventas a crédito</u>	27.414.403	1,7	La cartera rota 1.7 veces
	CxC promedio	16.000.000		
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	<u>CxC promedio</u>	16.000.000	42,6	la cartera rota cada 42 días en hacerse efectiva
	Total, ventas	137.072.014		

Fuente: Elaboración propia

9.3.3. USO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

FINANCIERA ACTUALIZADO

Tabla 52. Análisis Área Finanzas y contabilidad, Uso e implementación de sistemas de info.

ÁREA	FINANZAS Y CONTABILIDAD	PTOS TOTALES	30
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
USO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA ACTUALIZADO	la organización cuenta con software contable, parametrizado que agilice el proceso contable	2,8	9%
	El inventario de la organización, de activos mercancías y otros se encuentra sistematizado	2,8	9%
	La información contable y financiera es relevante para la toma de decisiones	3,5	12%
	Se han desarrollado planes, que contemplen la migración a las normas internacionales de contabilidad con personal capacitado y actualizado	2	7%
	La información es actualizada continuamente	3	10%
	se reconocen los principios elementales para el procesamiento de la información financiera	3,8	13%
	TOTAL	17,9	60%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

9.4. ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN

El análisis de producción lo componen todos y cada uno de los procesos y subprocesos que integran la transformación de grano, en un producto de mayor valor agregado, y con transformaciones según los requerimientos del cliente, para el desarrollo del análisis se tuvieron en cuenta el estudio de las principales etapas presentes en la cadena de valor, Producción y materias primas, control de inventarios, control de calidad, costos de producción, capacidad y tecnología.

9.4.1. PRODUCCIÓN Y MATERIAS PRIMAS

Tabla 53. Análisis Área Producción, Producción

AREA	PRODUCCIÓN	PTOS TOTALES	30
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
PRODUCCIÓN	Las materias primas y suministros utilizados en el proceso de producción y demás componentes son confiables	4,8	16%
	Se realizan análisis físicos a las materias recibidas antes de ser aceptadas e inician el proceso de transformación	4,5	15%
	Se dispone de optima tecnología para la selección de la materia prima	4,5	15%
	las instalaciones para la recepción de materias primas se encuentran distribuidas en un orden lógico que mejora los niveles de eficiencia del proceso	3,8	13%
	Disponen flujograma de procesos para la transformación de materias primas según las líneas de producto que manejan	2,8	9%
	El balanceo de líneas es el óptimo y equilibrado	3,5	12%
	Las distancias entre proveedores, planta y clientes, consideran un uso amplio de recursos de toda índole	3	10%
	Están determinados los perfiles de los cargos de operarios y demás personal de planta, oficina y administración según normas laborales, tipo de mano de obra y demás variable que componen este ítem.	3,2	11%
TOTAL		30,1	100%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

Tabla 54 Costo por kg de café CPS

DATOS EXTRAIDOS DE LA FICHA TECNICA DEL PRODUCTO PARA PRODUCIR 70 KG CAFÉ CPS

COSTO VARIABLE

MATERIAS PRIMAS

M.P	CANT	UND	Vr. UND (\$)	Vr. TOTAL (\$)
CAFÉ CEREZA	327	KG	\$ 1.417	\$ 463.359
EMPAQUES	9	ESTOPA	\$ 350	\$ 3.150
BOLSA GRAIN PRO	1	Und	\$ 7.150	\$ 7.150
EMPAQUE DE FIQUE	1	Und	\$ 7.500	\$ 7.500
TOTAL MATERIA PRIMA				\$ 481.159
				\$ 1.471,43 kg

MANO DE OBRA DIRECTA

M.O.D	CANT	UND	Vr. UND (\$)	Vr. TOTAL (\$)
Minutos operación x Saco de 70 Kg	300	Min	\$ 515	\$ 154.500,00
TOTAL MATERIA PRIMA				\$ 154.500
				\$ 472

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

C.I.F	CANT	UND	Vr. UND (\$)	Vr. TOTAL (\$)
Energía eléctrica	60	Kwh	\$ 580,00	\$ 34.800,00
Análisis calidad muestra en gr	300	kg	\$ 200,00	\$ 60.000
tasa de desperdicio 78.6%	78,60%	%	\$ 1.417	\$ 1.114
Cargos de Mantenimiento	1	Und	\$ 253,56	\$ 253,56
TOTAL MATERIA PRIMA				\$ 96.167,32
Tasa de asignación	15%			\$ 14.549
COSTO VARIABLE X KG CPS				\$ 16.492,83

REFERENCIA	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO AÑO	KG PRESUPUESTADOS ANUAL
CPS X 1 KG	16.493	136.062.972	7.205

COSTO TOTAL UNITARIO

$$C.T. = C.V + C.F$$

C.T.=	16.493	+	136.062.972
			7.205
C.T.=	16.493	+	18.885

$$C.T. = 35.378$$

Fuente: Elaboración Propia a partir de información suministrada por Finca Paraíso.

9.4.2. CONTROL DE INVENTARIOS

Respecto al control y manejo de inventarios la organización, dispone de una calificación total de 9.9 puntos que representan un avance del 66% en el desarrollo y funcionamiento de la etapa, el aspecto de mayor representación corresponde a las efectivas políticas de almacenamiento y control de inventarios en volúmenes menores, logrando una puntuación de 3,5, valor que representa el 23% de total de los puntos obtenidos en la etapa.

Por otra parte, el aspecto de menor calificación corresponde a la inexistencia de niveles de inventarios y manejo de grandes volúmenes, y el proceso logístico que implica la conservación con alto grado de inocuidad, presenta una calificación de 3 puntos lo que representa un 20% del total de puntos obtenidos.

Tabla 55. Análisis Área Producción; Control de Inventarios y de la capacidad.

AREA	PRODUCCIÓN	PTOS TOTALES	15
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)	%
CONTROL DE INVENTARIOS Y DE LA CAPACIDAD	Son efectivas las políticas y procedimientos en el control de inventarios en bajos volúmenes.	3,5	23%
	Existen políticas de inventarios que definan niveles de inventario de materias primas, productos en proceso y producto terminado.	3	20%
	Se consideran políticas para determinar requerimientos de materia prima según condiciones específicas	3,4	23%
	TOTAL	9,9	66%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019

9.4.3. CONTROL DE CALIDAD

Los cafés especiales por considerarse un producto de alta calidad, no deben dejar al descuido el más mínimo detalle, por consiguiente, el proceso de producción y el control de calidad implica un alto grado de análisis de la calidad con equipos especializados, para este caso se evaluaron cinco aspectos, logrando un resultado de 223 puntos que representan un avance del 88%, se destaca que es la única etapa que presente una buena calificación en todos sus aspectos.

Tabla 56. Análisis Área Producción; Control de calidad.

AREA	PRODUCCIÓN	PTOS TOTALES	25
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5)	%
CONTROL DE CALIDAD	Existen políticas y procedimientos de calidad definidos y estandarizado bajo una norma	5	20%
	Las instalaciones los recursos se encuentran ubicados estratégicamente	4	16%
	Se realizan pruebas de muestro y verificación de calidad a los lotes de producto	4,5	18%
	es continuo el desarrollo de personal en cuestiones técnicas y de calidad	4,5	18%
	se determina como mayor valor agregado de la mercancía las inspecciones de calidad	4	16%
	TOTAL	22	88%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019

9.4.4. CAPACIDAD Y TECNOLOGÍA

Respecto a la evaluación de la capacidad y la tecnología, la organización presento una calificación total de 20,5 puntos que corresponden al 68% del total de los puntos obtenidos, se resalta grado de disposición tecnológica presentado por la organización, referente al desarrollo de equipos especializados, procesos

innovadores y utilización de equipos latamente sofisticados y de vanguardia con una puntuación de 4,5 puntos equivalentes al 15% de total de puntos obtenidos en la etapa. Continuando con lo referente a la puntuación el aspecto que presenta menor calificación hace referencia a la inexistencia de la evaluación de la capacidad y aprovechamiento de los recursos por parte del proceso de producción a través de las diferentes etapas del proceso de transformación.

Tabla 57. Análisis Área Finanzas y contabilidad, Capacidad y tecnología

AREA	PRODUCCIÓN	PTOS TOTALES	30
ÉTAPA	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (1-5 Donde 5 mejor calificación)	%
CAPACIDAD Y TECNOLOGIA	La organización dispone de capacidad tecnológica	4,5	15%
	Se realizan pronósticos de demanda	3	10%
	la planta cuenta con una planeación de instalaciones y equipos	3,2	11%
	Se considera la planeación agrada según las demandas de producción	3	10%
	Se evalúa el aprovechamiento de la capacidad	2,5	8%
	las instalaciones, equipos maquinarias, oficinas y demás estructura física en general se encuentra en buenas condiciones	4,3	14%
TOTAL		20,5	68%

Fuente: Basado en GUERRERO, V. José F. Desarrollo de la planeación estratégica del autoservicio Andrade 2016-2019.

9.5. CONSOLIDADO GENERAL POR AREAS

La evaluación general de las áreas presenta un promedio general del 66% en la calificación de los puntos establecidos para cada una de las áreas, las áreas de producción y finanzas que disponen de una calificación de 75% y 67%

respectivamente según los datos presentados. Por otro lado, las áreas y mercado presentan una amplia oportunidad de mejora, sin dejar atrás la posibilidad de subdividir los procesos de logístico y sistemas de información como nuevos departamentos con amplias posibilidades de mejora.

Tabla 58. Análisis general consolidado por áreas

ÁREA	PUNTOS TOTALES	TOTAL, CALIFICACIÓN	% PROMEDIO ÁREA
ADMINISTRACIÓN	140	84	60%
FINANZAS Y CONTABILIDAD	110	74	67%
MERCADO	190	121	64%
PRODUCCIÓN	110	83	75%
Total	550	362	66%

Fuente: Autoría propia

9.6. ANÁLIS FACTORES INTERNOS

Tabla 59. Matriz de evaluación de factores internos; Fortalezas

	FORTALEZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Se desarrollan controles de calidad, y se promueve la mejora continua, se realizan pruebas de muestreo y verificación de calidad a los lotes de producto	0,03	3	0,09
2	Se encuentra definida una política de crédito y plazos concedidos a los clientes.	0,04	3	0,12
3	El modelo de producción desarrollado dentro sus procesos, se caracteriza por el uso razonable del recurso hídrico y caracterizado por una disminución significativo del mismo	0,04	3	0,12
4	La organización puede afrontar sus obligaciones en el corto plazo, en una relación de 1 a 1 por cada peso prestado	0,03	3	0,09
5	La organización ha determinado el punto máximo hasta donde puede afrontar los compromisos económicos y obligaciones en el corto plazo	0,04	3	0,12
6	La organización es continuamente visitada por ciudadanos extranjeros	0,06	3	0,18
7	La empresa obtuvo el 2.8 % de utilidad sobre los ingresos operacionales en el periodo.	0,06	3	0,18
8	La organización ha logrado posicionarse y generar reconocimiento frente organizaciones de carácter local y regional, la calidad y reconocimiento.	0,05	3	0,15
9	La organización ha incrementado su capacidad de producción y mejora sustancialmente en infraestructura	0,04	4	0,16
10	La organización dispone de una liquidez aceptable, sus clientes están demorando promedio 50 Días en pagar la totalidad de sus obligaciones	0,06	3	0,18

Una vez realizado el análisis, en cada una de las áreas funcionales se pudo determinar a partir de las calificaciones de las áreas y principales aspectos que representan fortalezas y debilidades. La organización logro una puntuación equivalente de 1,94, resultado muy por debajo del promedio que es igual a 2,5 lo que significa que la organización presenta aspectos por mejorar.

Tabla 60. Matriz de evaluación de factores internos; Debilidades

	DEBILIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	La organización no se encuentra organizada bajo un vehículo societario que permita mayor crecimiento, reconocimiento y protección de los intereses de los asociados.	0,08	1	0,08
2	Se encuentran definidas las actividades para cada área funcional, donde las especificaciones del cargo sean claras y definidas bajo estructura organizacional, donde se visibilicen las áreas básicas	0,05	1	0,05
3	La organización desarrolla y aplica los términos de administración estratégica,	0,06	1	0,06
4	Cuentan con sistemas de información, que les permitan disponer de un control financiero a nivel del ingreso costo y gasto	0,04	1	0,04
5	La organización cuenta con software contable, parametrizado que agilice el proceso contable	0,05	1	0,05
6	Se dispone de un sitio web de dominio empresarial, donde desde donde se pueda proyectar a la organización y realizar transacciones de forma virtual	0,04	1	0,04
7	Se realizan pronósticos de demanda para estimar la producción, según datos históricos	0,06	1	0,06
8	Inspección y vigilancia de precios y estrategia de la competencia	0,06	1	0,06
9	Se evalúa el aprovechamiento de la capacidad	0,06	1	0,06
10	Disponen flujograma de procesos para la transformación de materias primas según las líneas de producto que se manejan	0,05	1	0,05
	Puntuación total IFE	1,00		1,94

En relación con el párrafo anterior, en cada una de las áreas funcionales se pudo determinar una calificación a partir de las evaluaciones realizadas a cada una de las áreas, donde se revisaron aspectos importantes de cada área que representan fortalezas y debilidades.

Arrojando como una de las mayores de la organización con una calificación ponderada de 0,18 los aspectos como lo son las continuas visitas por parte de ciudadanos extranjeros interesados en conocer las instalaciones de Finca El Paraíso, los procesos desarrollados en la producción y desarrollo de cafés, y

probar sus cafés, conjuntamente se destacan las ponderaciones de aspectos relacionados con el crecimiento de la organización, y de la disponibilidad de capital operativo para el funcionamiento de la organización.

Tabla 61. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	1. Se desarrollan controles de calidad, y se promueve la mejora continua, a través pruebas de muestreo y verificación de calidad a los lotes de producto 2. Se encuentra definida una política de crédito y plazos concedidos a los clientes. 3. El modelo de producción desarrollado dentro sus procesos, se caracteriza por el uso razonable del recurso hídrico y caracterizado por una disminución significativo del mismo 4. La organización puede afrontar sus obligaciones en el corto plazo, en una relación de 1 a 1 por cada peso prestado 5. La organización ha determinado el punto máximo hasta donde puede afrontar los compromisos económicos y obligaciones en el corto plazo 6. La organización es continuamente visitada por ciudadanos extranjeros 7. La empresa obtuvo el 2.8 % de utilidad sobre los ingresos operacionales en el periodo. 8. La organización ha logrado posicionarse y generar reconocimiento frente organizaciones de carácter local y regional, la calidad y reconocimiento. 9. La organización ha incrementado su capacidad de producción y mejora sustancialmente en infraestructura 10. La organización dispone de una liquidez aceptable, sus clientes están demorando promedio 50 Días en pagar la totalidad de sus obligaciones	1. La organización no se encuentra organizada bajo un vehículo societario que permita mayor crecimiento, reconocimiento y protección de los intereses de los asociados. 2. No encuentran definidas las actividades para cada área funcional, donde las especificaciones del cargo sean claras y definidas bajo estructura organización a, donde se visibilicen las áreas básicas. 3. La organización no desarrolla y aplica los términos de administración estratégica, 4. No se cuentan con sistemas de información, que les permitan disponer de un control financiero a nivel del ingreso costo y gasto 5. Se dispone de un sitio web de dominio empresarial, donde desde donde se pueda proyectar a la organización y realizar transacciones de forma virtual 6. Se realizan pronósticos de demanda para estimar la producción, según datos históricos 7. Inspección y vigilancia de precios y estrategia de la competencia 8. Se evalúa el aprovechamiento de la capacidad 9. Disponen flujograma de procesos para la transformación de materias primas según las líneas de producto que se manejan

OPORTUNIDADES 1. Crecimiento mundial de la demanda en el consumo de Café tipo exportación con condiciones y parámetros especiales. 2. Recursos destinados para el posconflicto 3. Conformación de zona franca en la zona centro del departamento del Cauca 4. Participación en exposiciones de cafés especiales y demostración de nuevos procesos de innovación aplicados 5. Aumento de la participación de la mujer en la producción cafetera. 6. Transformación y desarrollo de paisaje cafetero en la zona centro del Departamento del Cauca 7. Desarrollo de programas de cafés especiales, identificados por su producción limpia, y amigable con el medio ambiente. 8. Fortalecimiento de cadena productivas del café y programas ecoturísticos alrededor del café en la zona centro del departamento del Cauca 9. Reconocimiento y formalidad del sector	ESTRATEGIAS FO 1. Aumentar las exportaciones de micro lotes de cafés especiales en un 3% con respecto al año anterior (F1, O1) 2. Lanzar una campaña publicitaria, que promueva el embellecimiento de las fincas cafeteras de la zona centro del departamento del Cauca y promover transición a la producción de cafés a cafés de especializados. (F7, O6, O7) 3. Establecer y consolidar un vehículo económico bajo una figura societaria que le permita gozar a la organización, de mayor reconocimiento, prestigio y aumente la confianza entre organización, cliente y accionistas. (F2, F6, O9) 4. Aprovechar el reconocimiento de la organización y gestionar recursos del posconflicto destinados a la capacitación de la comunidad cafetera y de población reinsertada en temas d cafés especiales (F8, O2) 5. Gestionar recursos para el desarrollo programas y planes de ecoturístico que integren las fincas de producción cafeteras especializad de la zona centro del departamento de Cauca (F6, O8)	ESTRATEGIAS DO 1. Constituir un vehículo societario que represente con una personería jurídica a la organización. (D1, O9) 2. Elaborar un de plan recursos humanos que contemple cada una de áreas activas dentro la organización que incluya un manual específico de funciones y competencias laborales donde se defina actividades específicas del cargo, perfil. (D2. O9). 3. Diseñar un flujograma de y mapa de procesos con su respectiva ficha de procesos que defina un orden y una ruta de acción (D6, D8, O8, O9). 4. Establecer medios de comunicación oficiales a través de las redes sociales y pagina web de la organización donde se muestre el trabajo realizado por la organización. (D5, O8) 5. Evaluar las condiciones de mercado y los aspectos de administración estratégica periódicamente, mejorando l desempeño de la organización frente a competidores y condiciones de mercado. (D3, D7, O8) 6. Realizar todas las acciones pertinentes (certificados de especialidad) para cuidar fomentar el reconocimiento de los cafés especiales producidos por la organización. 7. Implementar un sistema de información financiera (software contable) que le permite a la organización disponer de datos confiables frente a ingresos costos y gastos, de forma inmediata; información clave para la toma de decisiones (D4, O8, O9)
AMENAZAS 1. Aumento de la oferta de cafés especiales 2. Continuas Fluctuaciones la tasa de cambio, y comportamiento de la revaluación de la divisa nacional respecto al Dólar 3. Altos costos en equipos importados 4. Baja formación de los caficultores en procesos especializados, referente a la producción de cafés especiales. 5. Bloqueos de vías, grupos étnicos y sociales 6. Conformación de nuevos grupos armados y grupos residuales de la guerrilla de las FARC 7. Cambio climático, y variación de altura en el ecosistema propicio para producción cafetera 8. Disminución en la población recolectora de Café	ESTRATEGIAS FA 1. Destinar un 5% de las utilidades, el desarrollo de cafés especiales a puntos de venta nacional. (F7, A1) 2. Almacenar reservas de café que permitan realizar, exportaciones cuando se presente una tasa de cambio representativa. (F9, A2) 3. Establecer y ejecutar las estrategias de capacitación a productores cafeteros, que permitan a la empresa aumentar la calidad del café y volumen en condiciones de calidad. (F7, A4) 4. Propiciar un contacto ameno con los visitantes través de información relevante o interesante que permita generar un ambiente de confianza y cultura informativa. (F6, A7, A8) 5. Definir una política de compra, en equipos de acuerdo a las condiciones máxima de endeudamiento de la organización. (F5, A3)	ESTRATEGIAS DA 1. Establecer mecanismos de monitoreo de la competencia y líderes del sector frente a la comercialización y desarrollo de cafés de especialidad (D7, A1). 2. Diseñar programa de ventas online, de cafés especiales, donde se describa las condiciones de calidad del producto, y especificaciones pertinentes (D5, A1) 3. Establecer un canal chat Online, donde el cliente pueda interactuar con personal de la organización y frente a todo lo relacionado con los productos y servicios ofrecidos por la organización. D5, A1) 4. Priorizar la agilidad y determinar tiempos en los procesos de entrega. (D3, D6, A1) 5. Establecer acuerdos con empresa transportadora e incluir descuentos por cantidades. 6. Verificar la calidad de los productos que ofrecen los proveedores. (D7, A1) 7. Incentivar la cultura de opinión a través de medios de comunicación (buzón de sugerencias, calificación, entre otras). 8. Incentivar al desarrollo de una cultura cafetera de calidad sostenible y amigable con el medio ambiente (D3, A6, A8).

Fuente: Elaboración Propia

9.7. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.8. VISIÓN.

Ser reconocidos en el año 2022 como una empresa líder en el segmento de cafés especiales a nivel regional, nacional caracterizados por la continua permanencia de los altos estándares de Calidad, y aplicación de procesos ecológicos con alta de innovación en la producción, comercialización y desarrollo del sector agrícola

9.9. MISIÓN.

Somos una empresa dedicada la producción, desarrollo y comercialización de cafés especiales. A través de procesos ecológicos y técnicas especializadas con alto grado de calidad e innovación, permitiendo la diversificación en la producción de cafés especiales, en busca de mayor satisfacción de nuestros Colaboradores, Accionistas, Productores Proveedores y Clientes.

9.10. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Promover el consumo y reconocimiento de nuestros productos a nivel, regional nacional e internacional y ganar posicionamiento por factores de calidad en taza.
- Generar valor agregado a por su calidad y satisfacción al cliente.
- Crecer económicamente y recapitalizar las utilidades en pro de mejorar nuestros productos, y el nivel, servicio prestado a la comunidad disminuyendo el impacto ambiental que se pueda generar.
- Contribuir al desarrollo económico, y al mejoramiento de la calidad de vida de los productores cafeteros y de todo el personal de colaboras e

integrantes de la cadena productiva y personal de equipo contribuyen a la organización.

- Fomentar el desarrollo de BPM el proceso de producción que eleven los niveles de calidad, según normas de estandarización internacional para la industria de cafés especiales

9.11. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

9.11.1.1. Financieros

- Incrementar los niveles de ventas
- Maximizar el crecimiento económico de la organización y la rentabilidad de los asociados.

9.11.1.2. Atención, servicio y cliente

- Aumentar el número de clientes locales, e internacionales
- Mejorar la capacidad de respuesta operativa de la organización
- Garantizar la entrega de los productos según los requerimientos y especificaciones del cliente.
- Garantizar la entrega de los órdenes de pedido en fechas pactadas

9.11.1.3. Desarrollo social

- Brindar apoyo a las comunidades, a través de una remuneración justa por la venta de cafés especiales
- Desarrollar programas de capacitación de colaboradores y productores en cafés de especialidad

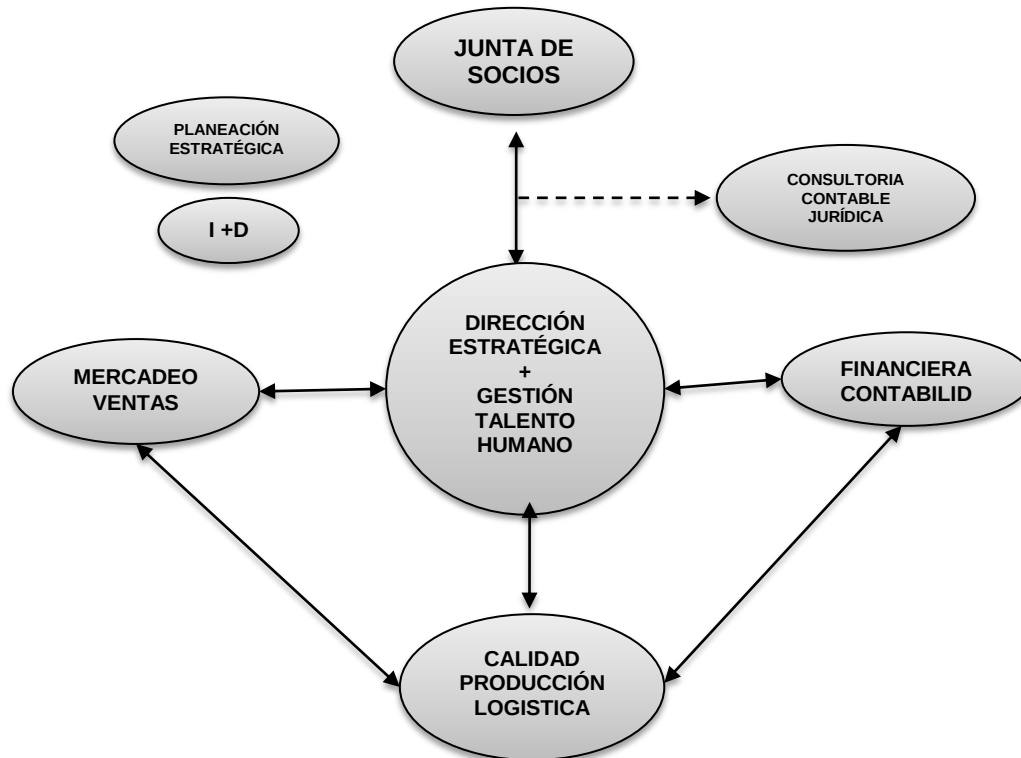
9.11.1.4. Procesos internos

- Proporcionar información útil, fidedigna y oportuna del estado de la organización relevante para la toma de decisiones.
- Desarrollo de personal
- Innovación

9.12. ESTRUCTURA.

La propuesta frente al diseño organizacional es la implementación de una estructura poco rígida sin mayor organización jerárquica, pensada con el objetivo de la interacción y asociación entre todos los niveles y departamentos de la compañía, de esta manera fomentar el trabajo en equipo asociado con miras al y conocimiento de cada proceso presente en la organización.

Gráfico 17. Propuesta de Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

10. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 62. Plan de Acción.

COMPONENTE	OBJETIVO	FACTOR CLAVE	INDICADOR	GRADO DE CUMPLIMIENTO; % DE EJECUCIÓN			FRECUENCIA/ PERIODO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (Cifra en Millones de pesos / % Avance por año)				META			
				Buena	Regular	Mal			AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Financieros	Incrementar los niveles de ventas x año 5%	Mayor participación de mercado	% Penetración de mercado	20%	15%	10%	Mensual	Ventas, Gerencia	3 M	6,7M	10M	15M	8%	15%	20%	25%
		Negoción con productores	% Volúmenes de producto recibido x productor	60%	40%	20%	Mensual	Compras	5M	10M	15M	20M	15%	30%	40%	60%
		Negociación con micro torrefactoras	# Puntos de venta ofreciendo cafés especial finca paraíso a nivel nacional	12%	6%	3%	Bimensual	Ventas, Gerencia	10M	10M	10M	10M	2 Puntos	2 Puntos	2 Puntos	2 Puntos
	Maximizar el crecimiento económico de la organización y la rentabilidad de los asociados.	Ampliar portafolio de productos por calidades	# Productos ofertados diferenciados x calidad	2	1	0	Semestral	Producción, Gerencia	10M	10M	10M	10M	2	2	2	2
		Gestión integral	%Rentabilidad de marca	12%	8%	5%	Anual	Gerencia, Compras, ventas, operaciones	5M	8M	11M	14M	5%	8%	12%	15%
		Disminución de costos y gastos	%Reducción del costo y el gasto	5%	30%	0%	Mensual	Gerencia, compras, ventas	6%	7%	8%	9%	4%	6%	8%	10%
Atención, servicio y cliente	Aumentar el número de clientes locales, e internacionales	Promoción de producto y servicios por medios de canales digitales	# De campañas realizadas	2 Camp	1 Camp	0 Camp	Mensual	Ventas, Gerencia	3M	6M	9M	12M	2 Camp	4 Camp	6 Camp	8 Camp
		Creación de sistema de comunicación y venta online	#servicios atendidos online	60	40	20	Mensual	Gerencia, ventas, producción	6M	8M	10M	12M	200	240	480	720
	Mejorar atención a servicios solicitados	Mejorar la capacidad de respuesta operativa de la organización en un 5%	%Pedidos y solicitudes atendidas	90%	70%	50%	Mensual	Ventas Producción, logística	10M	15M	20M	25M	45%	65%	85%	95%
		Garantizar la entrega de los productos según los requerimientos y especificaciones del cliente.	% ordenes entregadas a satisfacción	95%	75%	55%	quincenal	Ventas Producción, logística	35%	49%	68,60%	96%	45%	65%	85%	100%
		Garantizar la entrega de los órdenes de pedido en fechas pactadas	% de pedidos entregados dentro del plazo fijado	95%	80%	65%	mensual	Logística, producción, ventas	40%	54%	73%	98%	45%	65%	85%	100%

Fuente: Elaboración Propia; en base. Guerrero, José F. Mecanismos de Control y Seguimiento. Desarrollo De La Planeación Estratégica Del Autoservicio Andrade En El Periodo 2016 – 2019.

COMPONENTE	OBJETIVO	FACTOR CLAVE	INDICADOR	GRADO DE CUMPLIMIENTO; % DE EJECUCIÓN			FRECUENCIA/ PERIODO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO (Cifra en Millones de pesos / % Avance por año)				META			
				Buena	Regular	Mala			AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Desarrollo social	Brindar apoyo a las comunidades, a través de una remuneración justa por la venta de cafés especiales	Beneficios otorgados a la comunidad cafetera	# Ayudas económicas destinadas a la población cafetera de mayor vulnerabilidad	3	2	1	semestral	Gerencia	10M	20M	30M	40M	2	3	6	9
		Promover participación en concursos de cafés especial	# Participaciones de la organización en concursos de calidad	2	1	0	semestral	Gerencia Producción, ventas	5M	5M	5M	5M	2	2	2	2
	Desarrollar programas de capacitación de colaboradores y productores en cafés de especialidad	Capacitaciones dictadas en pro de mejorar las practicas cafeteras	# De capacitaciones dictadas	6	4	2	semestral	Gerencia, Recursos humanos	5M	6.7M	9M	12M	3 x Mes	4 x Mes	5 x Mes	6 x Mes
		Capacitación de caficultores	% De cafeteros de la región asistentes cursos de enseñanza y capacitación de la vereda	75%	50%	20%	bimensual	Gerencia, recursos Humanos	10%	17%	28,90%	50%	10%	20%	30%	40%
		aplicación de conocimiento	# Hecta. Plantaciones de Cultivos de cafés especiales sembrados, aplicando técnicas y procesos de desarrollo de cafés especiales en la Vereda los Arados	45	30	15	Anual	Gerencia, ventas, compras	85%	88%	90%	100%	20H	30H	40H	50H
Procesos internos	Proporcionar información útil, fidedigna y oportuna de cada proceso relevante para la toma de decisiones.	Sistema de información contable	Avance en la implementación sistema contable y software contable	75%	55%	35%	Trimestral	Gerencia, Contabilidad	20M	12M	12M	12M	90%	100%	100%	100%
		Implementación proceso de gestión de calidad	Area desarrollada	90%	75%	50%	Trimestral	Gerencia, calidad y demás áreas	48%	60%	72%	98%	60%	70%	80%	100%
		Diseño y caracterización de procesos caracterización de procesos	Desarrollo en la caracterización de los procesos	90%	75%	50%	Trimestral	Gerencia, todas las áreas	62%	70%	80%	100%	70%	80%	90%	100%
	Desarrollo de personal	Capacitaciones técnicas enfocadas en el análisis de calidad de cafés especiales a colaboradores	# capacitaciones	3	2	1	Semestral	Gerencia, calidad y producción	1.65M	1.81M	2M	2.2M	3 Cap.	3 Cap.	3 Cap.	3 Cap.
		Capacitaciones de la mejora continua aplicada a la organización	# capacitaciones de calidad dictadas	2	1	0	Mensual	Gerencia, Calidad, Recurso humano; Producción	2.24M	2.46M	2.71M	3M	2 Por mes	2 Por mes	2 Por mes	2 Por mes
		Seguimiento de indicadores por áreas presentes	# Evaluaciones y seguimientos	2	1	0	Mensual	Gerencia	2 Por mes	2 Por mes	2 Por mes	2 Por mes	2 Por mes	2 Por mes	2 Por mes	2 Por mes

Fuente: Elaboración Propia; en base. Guerrero, José F. Mecanismos de Control y Seguimiento. Desarrollo De La Planeación Estratégica Del Autoservicio Andrade En El Periodo 2016 – 2019.

11.CONCLUSIONES

Para una organización como lo es UNIDAD PRODUCTORA DE CAFÉS ESPECIALES FINCA EL PARAÍSO es de vital importancia disponer una planeación estratégica que permita contar con una hoja de ruta al momento de desarrollar sus operaciones, definiendo objetivos claros, con sus respectivas métricas y siguiendo unos lineamientos previamente definidos de esta manera se garantiza hacer uso eficientemente de los recursos disponibles y lograr los objetivos y metas propuestas en el corto, mediano y largo plazo.

Al realizar el análisis del entorno de la organización, en definitiva, se encontraron hallazgos positivos como también negativos que afectan o benefician el crecimiento del sector cafetero y por consiguiente a la Finca El Paraíso. Se hace necesario resaltar dentro de los principales problemas de la industria cafetera se encuentran; el cambio climático, la volatilidad en los precios internacionales del grano, la reducción de la mano de obra y relevo generacional de la comunidad cafetera, los bajos incentivos otorgados a los productores cafeteros son los aspectos claves que afectan gravemente la productividad del sector.

Por otro lado, se destacan condiciones favorables para la organización, dentro de las condiciones presentan relevancia:

El continuo crecimiento en la demanda y consumo de café, sobre todo de los cafés de especialidad por parte de países desarrollados que aprecian significativamente la calidad y trazabilidad del grano, asumiendo gran retribución por el alto grado de calidad presentada por el grano.

La conformación de una zona Franca, en el centro del Departamento del Cauca, que busca estimular la inversión y crecimiento en el centro del

departamento, aumento la productividad y facilitando el proceso de importación de maquinaria especializada y tecnología para el campo, como también la exportación directa de micro lotes de cafés especiales por parte de la organización Finca Paraíso.

La ubicación geoestratégica y el relieve geográfico permite que el municipio, concentre un alto potencial de turismo ecológico por desarrollar, haciendo del Cauca en especial de la zona centro del Departamento un foco de turismo en lo que concierne al paisaje cafetero, digno de comparar junto a los departamentos de Huila y Nariño como el nuevo eje cafetero del País.

El desarrollo y aplicación de procesos tecnológicos, sumado a las condiciones propias de los microclimas cafeteros, trajo consigo el aumento de la producción de cafés de especialidad distinguidos por su procedencia y por el alto grado de exquisitez y demanda. Fenómeno que representan una alta competencia, pero a la vez una gran oportunidad para los cafeteros y organizaciones del sector, debido a la garantía y buena retribución por condiciones de calidad del grano.

A nivel del municipio de Piendamó, es necesario resaltar la tendencia de crecimiento a nivel intelectual suceso que permite disponer de del recurso humano calificado, condición de oportunidad para las nuevas organizaciones que requieran personal para el desarrollo de la actividad económica.

Es importante pronunciar el gran crecimiento del turismo en el departamento del Cauca, uno de los pilares de desarrollo, propuestos en el plan de desarrollo del departamento, dicha influencia de turistas representa una gran oportunidad para LA UNIDAD PRODUCTORA DE CAFÉS ESPECIALES FINCA EL PARAÍSO, para mostrar la calidad de cafés producidos.

Por otro lado, también es importante resaltar, aspectos de índole social que afectan a la organización como lo son los bloqueos por grupo étnicos y sociales, que utilizan el bloque de la vía panamericana como mecanismo de presión para exigir atención por parte del estado y gobierno de turno.

Frente a las empresas del sector la organización un perfil de atracción alta frente a nuevos oferentes, con una calificación aceptable, se destaca en aspectos como el alto grado de calidad de sus productos como también en la continua trazabilidad y el desarrollo de nuevas técnicas en los procesos desarrollado al interior de la organización en lo integra la cadena de valor de la organización.

También es importante reconocer el alto grado y avance tecnológico aplicado al procesamiento de la materia prima, por parte de la competencia, y la disposición de un gran músculo financiero para el desarrollo de operaciones.

En la actualidad la organización presenta un modelo organizacional, que, si bien ha logrado un funcionamiento en las operaciones de la organización, no constituye la manera más indicada de operaciones de la organización Finca El Paraíso, puesto que no integra a un proceso misional formalmente constituido con unos objetivos claros.

Desde las finanzas la organización, ha realizado grandes inversiones de capital en equipos y tecnología para el desarrollo de operaciones, lo que representa un alto grado de apalancamiento financiero en entidades financieras y nuevos socios capitalistas que han inyectado cifras significativas en el desarrollo del proyecto empresarial, aspecto de alto riesgo para la organización.

También se pudo evidenciar el desconocimiento por parte de la población en los servicios que presta la organización respecto a capacitación y asesoría

especializada, además del análisis de calidad en muestras de cafés seleccionados. Y en general de los proyectos productivos desarrollados por la organización Finca El Paraíso.

Respecto al recurso humano presente en la organización, se evidencia la carencia de claridad en el desarrollo de funciones y procedimientos, suceso que afecta gravemente en el empoderamiento y sentido de pertenencia en los colaboradores.

Respecto a lo que concierne con los lineamientos y objetivos misionales, la organización carece de una declaración corporativa que incluya los objetivos y restos de la organización, frente a las condiciones actuales y futuras de la misma.

A partir del estudio derivado del proceso investigativo, se logró establecer una declaración corporativa, que incluye la formulación de un organigrama con las principales áreas vitales para la operación de la organización. Además de un Plan de acción que incluye unos objetivos misionales según la razón de ser de la organización, muy relacionados al plan de acción de las instituciones cafeteras que buscan fortalecer el sector, dicho plan contempla la estructura organizacional, la operatividad de la organización, producción y prestación de servicios y desarrollo de estrategias de aplicación actual y futura.

En definitiva, el plan de acción se contempla como una herramienta de evaluación periódica, para medir los diferentes objetivos establecidos por componente, donde se evalúa el nivel de cumplimiento, eficiencia, eficacia y rendimiento de cada uno de los procesos identificados, garantizando de esta manera mejoras en los procesos y desarrollando un mecanismo de control y análisis para predicciones futuras de la organización

12.RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Organización Finca El Paraíso, realizar continua verificación del entorno estratégico que compete a la organización con el fin de percibir variaciones del que puedan alterar la toma de decisiones y la implementación de estrategias.

Se le sugiere a la organización que adopte una figure societaria de tipo SAS, que se adopta las necesidades de la organización y proteja los intereses familiares, puesto que nos existe una escritura que aclare la situación patrimonial de la organización, debido al alto grado de apalancamiento financiero, e inversión de terceros. A los socios y propietarios de Finca Paraíso, la adquisición de un software contable, que permita llevar un registro contable, conservando la trazabilidad de operaciones contables y facilitando el procesamiento de información con fines a obtener resultados consolidados, necesarios para la toma de decisiones.

Se recomienda a la organización continuo análisis de competidores, sobre todo en las variables estudiadas en el Benchmarking, importantes en el crecimiento de la organización.

Se sugiere a la organización la adopción de un organigrama con las funciones básicas para el proceso operativo, donde se deleguen funciones, y se establezca un orden jerárquico, con uso eficiente del recurso humano.

Se sugiere mayor capacitación de los colaboradores, en temas de perfilación, análisis de calidad y catación de cafés especiales, mejorando niveles de calidad, y disminuyendo el cuello de botella presentado por el laboratorio en el proceso productivo.

Se recomienda tener en cuenta los resultados obtenidos en el análisis realizado a cada uno de las áreas donde se identifican aspectos que afectan las áreas, con el fin de tomar decisiones acertadas en pro de mejorar.

GLOSARIO

Análisis De Calidad Del Café: El análisis de calidad, consiste en la verificación conjunta de características físico químicas propias del café y de procesos de transformación y consumo. “Donde se define la calidad del café como el óptimo estado del mismo en prueba en taza.

Barismo: “Se refiere a la manera en cómo se preparan deliciosas bebidas a base de café expreso. Se describe como el oficio que consiste en preparar y presentar bebidas elaboradas con café por expertos que deben conocer el proceso completo por el que pasa el grano para llegar a los consumidores: desde el desarrollo de los cultivos hasta la forma en la que se lleva una taza a la mesa”.

Barista: Es el profesional especializado en el café de alta calidad, que trabaja creando nuevas y diferentes bebidas basadas en él, ocupándose además de su presentación en la mesa. La palabra «barista», tiene su origen en el idioma italiano y hace referencia a una persona con una amplia experiencia teórica y práctica en el mundo del café. Deberá ser capaz de distinguir los distintos tipos de café para poder llegar a una mezcla o saber resaltar las características de un origen único, deberá conocer a fondo el proceso de tostado y por ello las características particulares de los diferentes grados de tueste.

Beneficio: Proceso en el cual se logra la transformación de café en cereza a café pergamino seco mediante la separación de las partes del fruto y secado de los granos, con el fin de conservar su calidad física, organoléptica y sanitaria

Buenas Prácticas Agrícolas (BPA): “Son un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientadas a asegurar la protección de la higiene, la salud humana y el medio ambiente, mediante métodos ecológicamente seguros, higiénicamente aceptables y económicamente factibles

Café En Cereza: Se refiere al fruto maduro del café y es el estado óptimo en el que se debe recolectar para aprovechar mayores atributos que mejoran la calidad.

Café Especial: Hace referencia al café que posee características físicas (forma, tamaño, humedad, apariencia y menor cantidad de defectos), sensoriales (olfativas, visuales y gustativas), prácticas culturales (recolección, lavado, secado) y en sus procesos finales (Tostión, molienda y preparación) singulares y únicas.

Café Excelso: Es el café que cumple con todas las condiciones y estándares de calidad a nivel nacional e internacional, necesarios para su comercialización a nivel mundial.

Café Molido: Es una de las presentaciones finales, antes de ser convertido en bebida, el café después de haber sido tostado, los granos de café son molidos para preparar el tipo de bebida que se desee. Existen 3 formas de molienda: Grueso, fino y medio. Que hacen referencia a la granulometría. El tipo moliendo utilizado depende de la bebida que desee preparar.

Café Pergamino Seco: Este grano es el resultado del proceso de beneficio realizado por cada cafetero en su finca. Después de la recolección, a los granos cereza se les retira la pulpa y el mucílago y se procede a lavarlos y secarlos, hasta alcanzar una humedad del 12%. El café pergamino seco es la semilla de café protegida por una cáscara o cutícula amarilla (el pergamino) y es el estado del grano en el cual los cafeteros venden su café

Catación: Es la descripción y/o medición de características físicas y organolépticas del café. Puesto que nos permite evaluar atributos, cualidades y defectos, se convierte en una herramienta de control de calidad al final del proceso de transformación del producto.

Fenológicas: Entiéndase como la ciencia que comprende el estudio y la observación de los estadios de desarrollo reproductor y vegetativo de plantas y animales en relación con los parámetros ambientales.

Perfilación. Es la forma cómo se hace el análisis de calidad del café, se determinan sus propiedades respecto a sabores y otras características, es a través de los sentidos. Por ello, se establecen grados y definiciones entorno a elementos como cuerpo, acidez, dulzura y notas aromáticas. Café mediante el uso de equipos especializados la percepción de los sentidos.

SCAA: Asociación Americana de Cafés especiales, Define estándares de calidad de la industria.

Torrefacción: Es el proceso, que consiste en moler y secar productos minerales o alimenticios por medio de torres de secado a temperaturas altas.

BIBLIOGRAFÍA

- AGROCAFE. (s.f.). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de <http://www.agrocafe.com.co/quienes-somos>
- ARCILA, P., FARFÁN, V., B, M., SALAZAR, G., & SALAZAR, G. (2007). *Sistemas de producción de café en Colombia*. Chinchina, Caldas: Cenicafé.
- ATLAS COLOMBIANO DE COMPLEJIDAD ECONÓMICA. (2016). *Perfil Económico de Piendamó*. Obtenido de <http://datlascolombia.com/#/location/483/source/industries/visualization/treemap/employment?endDate=2016&startDate=2016>
- BANCO DE OCCIDENTE. (2016). *Análisis Macro Económico y Sectorial: Conyuntura y Perspectiva*. Bogota. Obtenido de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-de-occidente/1142fe5a-1a78-41b7-a2e8-279032ff3dca/informe-sectorial-anif-dic-2016.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m1l1P0x>
- Bancoldex. (2018). *Clasificación de empresas en Colombia*. Obtenido de Bancoldex: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- Camara de Comercio del Cauca. (2015). *Las 200 Empresas Generadoras de Desarrollo en el Cauca*. Popayan. Obtenido de https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/200-empresas-2016_parte_1_1.pdf
- Campoy, T., & Gomes, E. (2015). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. En A. Pantoja, *Manual Básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación*. (2 ed.). Madrid, España: Eos.
- Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible. (2017). *Prioridades Medioambientales en Colombia para el 2017*. Obtenido de <http://www.cecodes.org.co/site/prioridades-medioambientales-en-colombia-para-el-2017/>
- Contreras, A. J. (2001). *Estudio de Administración Estratégica*. México D.F: Universidad Autonoma del Estado de México. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/6954979/Administracion-Estrategica>.
- DANE. (2015). *Informe de coyuntura Económica Regional*. Bogota: Departamento Nacional de Planeación.

- DANE. (2017). *Boletín Técnico. Mercado laboral por departamentos*. Bogota. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_17.pdf
- DANE. (2017). *Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB). En Boletín Técnico de Comunicación Informativa*. Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Iltrim17_oferta_demanda.pdf
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica* (11 ed.). México D.F , México: Pearson Educación .
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). México DF, México: Pearson Educación.
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración estratégica* (15 ed.). México D.F, México: Pearson Educación.
- Departamento Nacional de Planeación . (2001-2009). *Plan de Ordenamiento Territorial*. Piendamó, Cauca.
- Escorsa, P., & Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona, España: Ediciones UPC.
- Estrada, J M;. (s.f.). *jmestrada:Empresa*. Obtenido de <http://www.jmestrada.com/empresa>
- Ferticol S.A. (s.f.). *Plan Estratégico 2014 - 2024*. Barrancabermeja, Colombia. Obtenido de www.ferticol.com/pdf/PLAN_DE_ACCION_2014_2024.pdf
- FNC. (2010). *Ensayo sobre economía cafetera*. En F. N. Cafeteros. Bogota: Caficultura sostenible, moderna. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/EEC30.pdf>
- FNC. (2014). *Por la caficultura que queremos*. En *LXXX Congreso Nacional de Cafeteros* (pág. 32). Bogota. Obtenido de https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/IGG_2014.pdf
- FNC. (2016). *Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana*. Federación Nacional de Cafeteros. Obtenido de https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industria_2016.pdf
- García Cázarez, R. G., & Olaya Escobar , É. S. (2006). *Caracterización De Las Cadenas De Valor Y Abastecimiento Del Sector Agroindustrial Del Café*. En *Cuadernos de Administración* (Vol. 19, págs. 197-217). Bogota (Colombia).

- GOBERNACION DEL CAUCA. (2016). *Perfil económico municipio de Piendamó*. Popayan. Obtenido de <http://investincauca.com/sites/default/files/publicaciones/piendamo.pdf>
- Gobernacion del Cauca. (2016). Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad. En *Perfil Económico municipio de Piendamó* (pág. 24). Popayan. Obtenido de <http://investincauca.com/sites/default/files/publicaciones/piendamo.pdf>
- Guerrero Villafañe, J. F. (2015). *DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL AUTOSERVICIO (Tesis de Maestría)*. SANTIAGO DE CALI. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10042/1/CB-0542476.pdf>
- Gutiérrez Cardenas, J. (2013). El fin del pacto cafetero. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-fin-del-pacto-cafetero/182429>
- Henández, R. (2011). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México DF, México: Mc Graw Hill.
- INGESEC. (s.f.). *Acerca De Ingesec*. Obtenido de <http://www.ingesec Ltda.com/acerca.htm>
- Legiscomex. (2017). *Legiscomex Sistema de inteligencia comercial*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/>
- Maya, J. C. (2018). Cauca tendrá zona franca para impulsar el posconflicto. (El Pais, Entrevistador) Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/cauca-tendra-zona-franca-para-impulsar-el-posconflicto.html>
- Méndez, Á. C. (2008). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4 ed.). México DF, México: Limusa.
- MONOMEROS. (s.f.). *Nuestra Visión*. Obtenido de http://www.monmeros.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=56
- MUNICIPIO DE PIENDAMÓ-TUNÍA. (2012). *Linea base de indicadores socioeconomico. Plan Departamental de Desarrollo*. Obtenido de https://www.cauca.gov.co/sites/default/files/informes/final_piendamo.pdf
- Muñoz, L. G. (2015). La Oportunidad para los cafés especiales Colombianos. (Revista Dinero, Entrevistador) Bogota. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/como-esta-mercado-cafes-especiales-colombiano-mundo/207530>
- Nieves, E. (2013). *Diseño de un Plan estratégico de gestión para la granja Académica y Experimental Agropecuaria “El Cairo” de la Universidad Nacional de Colombia*

- Sede Orinoquía Período 2013-2017 (Tesis de maestría)*. Arauca. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/10188/1/7709574.2013.pdf>
- NUTRIMON. (s.f.). *Nuestra Marca/Nutrimon*. Obtenido de <http://www.nutrimon.com.co/nosotros/>
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. (2017). Consejo Economico y Social. En *Progreso en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/2017/66&referer=http://www.un.org/es/documents/index.html&Lang=S
- Organización Internacional del Café. (2018). *International Coffee Organization*. Obtenido de <http://www.ico.org/>
- PENAGOS. (s.f.). *Quienes somos*. Obtenido de <http://www.penagos.com/quienes-somos/>
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa retos e interrogantes*. Madrid, España: Muralla.
- PROCOLOMBIA. (2016). *Guía legal para hacer negocios en Colombia*. Bogota. Obtenido de http://inviertaencolombia.com.co/Guia_Legal_2016.pdf
- Ramírez, J. C. (2015). Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia. En *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (pág. 49). Bogotá: CEPAL.
- Reyes, A. (2003). *Administración de Empresas Teoría y Práctica* (1 ed.). México DF, México: Limusa Noriega.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración* (3 ed.). México DF, México: Pearson Educación.
- Saavedra, J. (2005). Administración Estratégica: Evolución y tendencias. *Economía y Administración*, 1(64), 61 - 75. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>
- Sainz De Vicuña, J. (2011). *La distribución comercial: opciones estratégicas* (2 ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Samper, L. (2012). Conozca los avances del Café de Colombia. (C. d. Colombia, Entrevistador) Obtenido de http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/conozca_los_avances_del_cafe_de_colombia_en_sostenibilidad
- Silvestrini, M., & Vargas, J. (2008). *Fuentes de Información primarias, secundarias y terciarias*. Obtenido de www.ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIAS.pdf

- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Tavares, M. C. (2012-2014). El Desafío de la Sostenibilidad Ambiental en América Latina y el Caribe. En *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (pág. 102). Bogotá: CEPAL.
- The Free Dictionary. (s.f.). *The Free Dictionary*. Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/cooperativa>
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México DF, México: Grupo editoria Patria SA.
- Velez, R. (2017). Cafeteros listos para iniciar plan de choque de empleo para reinsertados de las FARC en 101 municipios. (RCN Radio, Entrevistador) Obtenido de <https://www.rcnradio.com/economia/cafeteros-listos-iniciar-plan-choque-empleo-reinsertados-las-farc-101-municipios>
- WORLD COFFEE RESEARCH. (2016). *El Futuro del Café*. Obtenido de https://worldcoffeeresearch.org/media/documents/WCR_Annual_Report_2016_es.pdf
- YARA. (s.f.). *Yara en un vistazo*. Obtenido de <http://www.yara.com.co/about-yara/yara-global/yara-en-un-vistazo/>

ANEXO I

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

A continuación, se presentan los estados financieros de la compañía, estado de resultados proyectado a 4 años y balance general a 2 años como resultado de un incremento del 5% por encima de obligaciones legales.

Tabla 63. Estados Financieros Proyectados

Balance Proyectado	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
Activos			
Efectivo y equivalentes	\$92.322.925	\$94.306.631	\$96.687.079
Cuentas por cobrar	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Inventario	19.400.000	19.400.000	19.400.000
Otros activos circulantes	0	0	0
Total de activos corrientes	123.722.925	125.706.631	128.087.079
Planta y Equipo Los inmuebles	54.100.000	54.100.000	54.100.000
Activos totales	177.822.925	179.806.631	182.187.079
Pasivo			
Cuentas por pagar	14.922.679	14.922.679	14.922.679
Otros pasivos corrientes	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Total pasivos corrientes	24.922.679	24.922.679	24.922.679
Deuda a largo plazo	59.690.716	59.690.716	59.690.716
Pasivo total	84.613.395	84.613.395	84.613.395
Patrimonio			
Acciones comunes	68.258.000	68.258.000	68.258.000
Ganancias retenidas	5.551.530	7.535.236	9.915.684
Pagado Capital y Otros	19.400.000	19.400.000	19.400.000
Total patrimonio	93.209.530	95.193.236	97.573.684
Total pasivos y patrimonio	177.822.925	179.806.631	182.187.079

Estado de Resultados Proyectado	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Los ingresos	\$164.486.417	\$197.383.700	\$236.860.440	\$284.232.528	\$341.079.034
Costo de los bienes vendidos	154.595.767	185.540.678	222.648.814	267.178.577	320.614.292
Beneficio bruto	9.890.650	11.843.022	14.211.626	17.053.952	20.464.742
Los gastos operacionales	7.401.889	8.882.267	10.658.720	12.790.464	15.348.557
EBIT	2.488.761	2.960.756	3.552.907	4.263.488	5.116.186
Gastos Financieros	0	0	0	0	
EBT	2.488.761	2.960.756	3.552.907	4.263.488	5.116.186
Impuesto	821.291	977.049	1.172.459	1.406.951	1.688.341
Eventos no recurrentes	0	0	0	0	
Utilidad neta	1.667.470	1.983.706	2.380.447	2.856.537	3.427.844

Fuente: Elaboración a partir de información suministrada Finca El Paraíso