



Diseño de un plan estratégico para la Compraventa de Café Cardona y Ovalle para el periodo 2018-2023, ubicada en el municipio de Sevilla- Valle del Cauca

Maria Alejandra Betancourt Morea & Nicolás Fong Granja

Mayo 2018.

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Administración de Empresas

## Tabla de Contenido

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| Introducción                                   | 6         |
| 1. Descripción del Problema                    | 7         |
| <b>1.1 Formulación del problema.</b>           | <b>8</b>  |
| 1.2 Justificación                              | 8         |
| 1.2.1 Justificación Teórica.                   | 8         |
| 1.2.2 Justificación Metodológica               | 9         |
| 1.3 Objetivo general                           | 10        |
| 1.4 Objetivos específicos                      | 10        |
| 1.4.1 Resultados Esperados                     | 12        |
| 2. Marco referencial                           | 13        |
| 2.1. Marco Teórico                             | 13        |
| 2.2 Marco conceptual                           | 20        |
| 2.3. Antecedentes                              | 21        |
| 2.4 Marco Legal                                | 28        |
| <b>2.5 Marco contextual</b>                    | <b>30</b> |
| <b>2.5.1 Ubicación espacial</b>                | <b>30</b> |
| <b>2.5.2 Reseña Histórica</b>                  | <b>31</b> |
| 3. Diseño Metodológico                         | 34        |
| 3.1 Tipo de estudio                            | 34        |
| <b>3.1.1 Descriptivo</b>                       | <b>34</b> |
| 3.2 Método de investigación                    | 34        |
| <b>3.2.1 Método Mixto</b>                      | <b>34</b> |
| 3.3 Fuentes de Información                     | 35        |
| <b>3.3.1 Fuentes primarias.</b>                | <b>35</b> |
| 3.3.2 Fuentes secundarias                      | 36        |
| <b>3.3.3 Población.</b>                        | <b>36</b> |
| 3.3.4 Censo a nivel interno de la organización | 37        |
| 4. Desarrollo de la Investigación              | 38        |

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                                                                                             | 3         |
| 4.1 Análisis de la situación interna y externa de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.  | 38        |
| <b>4.1.1 Análisis de la situación externa</b>                                               | <b>49</b> |
| 4.1.2.1 Análisis de la competencia                                                          | 59        |
| 4.1.2.1.1 Matriz de perfil competitivo                                                      | 59        |
| 4.1.3 Análisis interno.                                                                     | 63        |
| <b>4.1.3.1 Resumen del análisis de los factores internos.</b>                               | <b>88</b> |
| 5. Diseño del plan estratégico                                                              | 91        |
| 5.1 Construcción de las Estrategias.                                                        | 94        |
| 5.1.1 Planteamiento de objetivos a largo plazo                                              | 94        |
| 5.1.2 Matriz DOFA.                                                                          | 95        |
| 5.2 Implementación de la estrategia.                                                        | 96        |
| 5.3 Control y Evaluación.                                                                   | 98        |
| 7. Conclusiones                                                                             | 100       |
| Bibliografía                                                                                | 104       |
| Anexos                                                                                      | 107       |
| Anexo 1. Formato de entrevista dirigida al gerente de Compraventa de café Cardona y Ovalle. | 107       |
| Anexo 2. Formato censo empleados de la Compraventa de café Cardona y Ovalle                 | 109       |
| Anexo 3. Formato censo clientes externos                                                    | 111       |

## Lista de Tablas

|                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Resultados esperados.....                                                                                                       | 12  |
| Tabla 2. Referentes teóricos conceptuales.....                                                                                           | 14  |
| Tabla 3. Marco conceptual .....                                                                                                          | 20  |
| Tabla 4. Normatividad Colombiana que rige a la organización Compraventa de café Cardona y Ovalle. ....                                   | 28  |
| Tabla 5. Población interna. ....                                                                                                         | 36  |
| Tabla 6. Población Externa.....                                                                                                          | 37  |
| Tabla 7. Entrevista al gerente sobre los factores externos.....                                                                          | 49  |
| Tabla 8. Información general sobre el producto que el proveedor/caficultor comercializa en la COMPRAVENTA DE CAFÉ CARDONA Y OVALLE. .... | 53  |
| Tabla 9. Percepción de los proveedores/caficultores sobre la Compraventa de café Cardona y Ovalle.....                                   | 54  |
| Tabla 10. ¿Al llegar a la Compraventa de Café Cardona y Ovalle cómo califica usted los siguientes servicios? .....                       | 55  |
| Tabla 11. Matriz del perfil competitivo de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle .....                                                 | 59  |
| Tabla 12. Amenazas y oportunidades.....                                                                                                  | 61  |
| Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.....                                      | 62  |
| Tabla 14. Resultado entrevista gerente de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle. ....                                                  | 66  |
| Tabla 15. Fortalezas y debilidades de la Compraventa de Cafè Cardona y Ovalle.....                                                       | 88  |
| Tabla 16. Resumen del Análisis de los factores internos EFI. ....                                                                        | 89  |
| Tabla 17. Matriz DOFA, cruce de variables para la formulación de estrategias.....                                                        | 95  |
| Tabla 18. Implementación de las estrategias. ....                                                                                        | 96  |
| Tabla 19. Evaluación y control basado en indicadores propuestos de medición. ....                                                        | 98  |
| Tabla 20. Formato de entrevista. ....                                                                                                    | 107 |
| Tabla 21. Formato de censo de empleados.....                                                                                             | 110 |
| Tabla 22. Formato Censo Clientes Externos. ....                                                                                          | 111 |

## Lista de Figuras

|                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Mapa estratégico y Balance Score Card.....                                                                                                               | 19 |
| Figura 2. Mapa d Sevilla- Valle del Cauca.....                                                                                                                     | 31 |
| Figura 3. ¿Cómo se dio cuenta que en la empresa habían puestos de trabajo disponible?...                                                                           | 68 |
| Figura 4. ¿Cuál es su nivel de estudio? .....                                                                                                                      | 70 |
| Figura 5. ¿Qué tipo de contratación tiene usted?.....                                                                                                              | 71 |
| Figura 6. ¿Qué función desempeña usted dentro de la empresa? .....                                                                                                 | 72 |
| Figura 7. ¿Su área de trabajo cuenta con la seguridad apropiada para el desempeño de sus labores?.....                                                             | 73 |
| Figura 8. ¿Cuáles son las fortalezas de la Compraventa de café Cardona y Ovalle? .....                                                                             | 74 |
| Figura 9. ¿Qué considera usted que le hace falta a la Compraventa de café Cardona y Ovalle?.....                                                                   | 75 |
| Figura 10. ¿De los siguientes puntos cuáles cree que son debilidades de la compraventa de café Cardona y Ovalle?.....                                              | 76 |
| Figura 11. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar de su área de trabajo? .....                                                                                          | 77 |
| Figura 12. ¿Considera usted que la remuneración que recibe está de acuerdo al desarrollo de sus funciones dentro de la Compraventa de café Cardona y Ovalle? ..... | 78 |
| Figura 13. ¿En qué le gustaría recibir formación?.....                                                                                                             | 79 |
| Figura 14. ¿Seleccione cuáles de las siguientes cualidades conoce que aplica el gerente de la Compraventa de café Cardona y Ovalle? .....                          | 81 |
| Figura 15. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los caficultores eligen vender su producto a la Compraventa de café Cardona y Ovalle? .....              | 82 |
| Figura 16. Organigrama de la organización. ....                                                                                                                    | 93 |
| Figura 17. Mapa estratégico. ....                                                                                                                                  | 94 |

## **Introducción**

El sector del café es una de las principales actividades agrícolas que beneficia la economía del municipio de Sevilla-Valle del Cauca, razón por la cual se plantea diseñar un plan estratégico para la microempresa Compra-Venta de café Cardona y Ovalle. La presente investigación se lleva a cabo para fortalecer aquellas actividades principales que se ejecutan en la microempresa y en los cuales se han evidenciado diversos problemas y fallas, en este caso en los procesos administrativos y de producción, lo cual se logrará mediante el diseño de la planeación estratégica que involucre a la organización como un todo, permitiendo el mejoramiento continuo de la empresa.

La dirección estratégica como sinónimo de planeación estratégica viene de finales de la década de los cincuenta, cuando las empresas vieron la necesidad de crear un método para proyectar la manera de realizar sus negocios en el futuro.

Por su parte, se considera de vital importancia que las empresas diseñen e implementen un plan estratégico ya que este permite contrarrestar los cambios vertiginosos que presenta el entorno y el turbulento ambiente competitivo y de esta manera poder incrementar las posibilidades de éxito. Esto requiere que las empresas estén preparadas. Por ello, la Planificación Estratégica se considera como uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo, el cumplimiento de sus objetivos de corto, mediano y de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno, asimilar y seguramente crear las oportunidades del ambiente en beneficio de la organización.

## **1. Descripción del Problema**

La “COMPRAVENTA DE CAFÉ CARDONA Y OVALLE” es una PYME que lleva operando seis años en el mercado de la compra y venta del grano de Café en el municipio de Sevilla-Valle; nació como una nueva alternativa para los agricultores de la zona rural que producían y vendían su café en las compras que en ese tiempo existían, en sus años de inicio (2012 y 2013) a pesar de ser tiempos difíciles debido a que apenas iniciaban su actividad y compraventas existentes ya tenían sus clientes fijos y llevaban operando muchos más años en este sector; pero con el paso del tiempo tuvo y ha tenido una gran acogida debido a que esta era la que mejor pagaba el café en comparación con otras compras DEL GRANO DE CAFÉ , obteniendo muchos más clientes por el precio justo que daban al café.

Pese a que la empresa cuenta con estos aspectos muy positivos los cuales la han beneficiado en el sector también se han generado ciertas falencias internamente, ya que actualmente presenta continuas dificultades, dentro de los diferentes procesos como en el área administrativa y operativa, ya que se encontró que las funciones y los procedimientos no están definidos para cada cargo, carece de un plan de motivación y capacitación causadas principalmente por un incipiente seguimiento y control de actividades; donde los empleados al no estar debidamente formados para realizar sus actividades diarias, se reflejan en tareas mal ejecutadas lo que genera inconformidad e insatisfacciones con los clientes como son los productores de café, al igual que con su mayor aliado comprador del grano en sus diferentes formas del mercado.

Otro de los limitantes analizados actualmente, es el modo de administración empírica en las actividades administrativas, gerenciales y a la carencia de metas y objetivos claros de corto, mediano y largo plazo, reflejado en la organización Cardona y Ovalle de tipo informal.

### **1.1 Formulación del problema.**

¿Cómo elaborar un plan estratégico en la Compraventa de Café Cardona y Ovalle que logre fortalecer los procesos administrativos internos y externos, aumentando la motivación, el sentido de pertenencia y el manejo técnico de la organización?

### **1.2 Justificación**

#### **1.2.1 Justificación Teórica.**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de teorías, modelos de planeación estratégica y conceptos básicos como: proceso administrativo, normas técnicas administrativas, recursos, estrategias, indicadores, estructuras organizacionales que busquen encontrar soluciones óptimas y explicaciones a situaciones internas y externas de la empresa; al igual que el análisis con la competencia que afectan a la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

Principalmente se tomará el modelo de planeación estratégica que plantea el autor Fred David (2003) quien propone un modelo de planeación que será de vital importancia para el



diseño del plan estratégico que se diseñará durante el desarrollo del proyecto, dicho modelo se desglosa en tres etapas o fases (formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia). De igual manera, David (2003) establece que es necesario realizar auditorías internas y externas que conlleven a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Sin embargo, aunque sólo se tomará como base el modelo de planeación estratégica del autor Fred David, también se utilizarán otras herramientas de apoyo en este caso, se tendrá en cuenta como herramienta de gestión el modelo planteado por los autores Kaplan y Norton (1996) llamado el cuadro de mando integral (Balance Scorecard) que propone una estructura muy completa para que las organizaciones puedan reflejar la estrategia del negocio y se obtengan los indicadores necesarios para que la empresa realice la medición y evaluación del cumplimiento de dichas estrategias si así lo desea la organización.

Lo anterior permitirá a los investigadores contrastar diferentes conceptos de la administración con una realidad empresarial concreta: Compraventa de Café Cardona y Ovalle, partiendo de los objetivos de la investigación, buscar la sostenibilidad estratégica de la organización, a partir de la propuesta, basados en el presente estudio.

### **1.2.2 Justificación Metodológica**

Para la elaboración de esta investigación se hará necesario usar distintas herramientas para la recolección de datos como: censo a nivel interno de la empresa y a los clientes externos (proveedores del grano), observación directa, entrevista al gerente de la empresa, textos de autores enfocados en la generación de estrategias y la planeación estratégica, a fin de profundizar en aspectos como el comportamiento de la organización, de sus empleados,

así como los procesos internos y externos de la empresa, con el propósito de generar cambios en el funcionamiento organizacional.

### **1.2.3 Justificación Práctica**

El resultado del proyecto busca dar solución a los limitantes administrativos que actualmente presenta la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, mediante el diseño de una planeación estratégica que pueda ser implementada por esta organización, de forma sostenible en el tiempo, y genere un crecimiento a nivel local y nacional.

Igualmente, se pretende emplear todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, de forma que se apliquen de manera práctica en la microempresa Compraventa de Café Cardona y Ovalle del municipio de Sevilla-Valle del Cauca para su mejor desarrollo y permanencia en el mercado.

### **1.3 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, ubicada en el municipio de Sevilla, Valle del Cauca, para el periodo 2018-2023.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, de los factores internos y externos de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, ubicada en el municipio de Sevilla Valle del Cauca.

- Analizar los factores internos y externos de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, ubicada en el municipio de Sevilla Valle del Cauca.
- Plantear un plan estratégico a la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, ubicada en el municipio de Sevilla-Valle del Cauca para el periodo 2018-2023.
- Diseñar los indicadores a la organización, basados en un seguimiento y control de las estrategias para la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, ubicada en el municipio de Sevilla-Valle del Cauca para el periodo 2018-2023.
- Realizar el presupuesto para la puesta en marcha del plan estratégico de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, ubicada en el municipio de Sevilla-Valle del Cauca para el periodo 2018-2023.

### 1.4.1 Resultados Esperados

**Tabla 1. Resultados esperados.**

| Objetivo                                                                                                                                                                                                                              | Resultados esperados                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un diagnóstico de la situación actual, de los factores internos y externos de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, ubicada en el municipio de Sevilla Valle del Cauca.</li> </ul> | Perfil empresarial, Matriz DOFA.                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los factores internos y externos de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, ubicada en el municipio de Sevilla Valle del Cauca.</li> </ul>                                           | EFI, EFE, MPC.                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Plantear un plan estratégico a la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, ubicada en el municipio de Sevilla-Valle del Cauca para el periodo 2018-2023.</li> </ul>                               | Estrategias FO-FA DO-DA.<br><br>Diseño del plan estratégico en el corto, mediano y largo plazo.<br><br>Propuesta de las estrategias para llevar a cabo el P.E. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los indicadores a la organización, basados en un seguimiento y control de las estrategias para la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, ubicada en el municipio de Sevilla-Valle del Cauca para el periodo 2018-2023.</li> </ul> | Balance Score<br>Card.<br><br>Mapa estratégico. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el presupuesto para la puesta en marcha del plan estratégico de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, ubicada en el municipio de Sevilla-Valle del Cauca para el periodo 2018-2023.</li> </ul>                               | Presupuesto<br>estratégico.                     |

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Marco referencial

### 2.1. Marco Teórico

Respecto a lo consignado en la tabla 2, se presentan los temas o conceptos de manera puntual que se utilizarán para el desarrollo del proyecto, ya que proporcionan y enmarcan el sustento teórico para llevar a cabo dicho proyecto.

**Tabla 2. Referentes teóricos conceptuales**

| <b>Tema/Concepto</b>                         | <b>Autor</b>    | <b>Título del Libro</b>                  |
|----------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------|
| Modelo general de administración estratégica | Fred R. David   | Conceptos de Administración estratégica. |
| Balance Score Card                           | Kaplan y Norton | El cuadro de Mando Integral.             |

Fuente. Elaboración propia.

Para la realización de este proyecto se toma como base el modelo planteado por el autor Fred David (2003), a continuación, se describe dicho modelo el cual será de vital importancia para el plan estratégico que se diseñará y que será de utilidad para la solución de los problemas que actualmente se presentan en la Compraventa de café Cardona y Ovalle.

El Modelo de Planificación Estratégica de Fred David (2003) se desglosa en tres (3) etapas, con las siguientes fases:

1. Formulación de la estrategia.

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.

- b. Realización de una auditoría externa e interna.

- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.

d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

## 2. Implantación de estrategias

a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.

b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

## 3. Evaluación de la estrategia

a. Medición y evaluación del rendimiento.

Así mismo, David (2003) establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación del gerente y empleados de la organización. Sin embargo, para evaluar los entornos internos y externos que engloban una organización es importante hacer uso de la Matriz DOFA como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas de las empresas.

El diagnóstico situacional DOFA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. (Ponce, 2006)

El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. “El análisis DOFA establece de alguna manera el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización; es decir, sus fortalezas y debilidades y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”. Thompson (1998)

Así mismo existen una serie de técnicas planteadas por Fred R. David para generar información útil en la auditoría externa e interna, como base en la formulación de las estrategias en su etapa de aportación de la información, dentro de estas se encuentra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) (David, F, 200)

Es posible destacar acerca del procedimiento del análisis DOFA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles que influyen en el desempeño de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades con el fin único de formular estrategias internas. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otro. Para ello, el siguiente paso es evaluar dichos aspectos y esto se realiza mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) (Ponce, 2006). Para evaluar cada factor se le debe asignar un peso relativo, según la importancia para la empresa y después darle una calificación, que se determina así:

- Debilidad mayor = 1



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

Una vez elaboradas las anteriores matrices, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz es de Evaluación de los Factores Externos como lo propone David (2003), observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas, que son las que afectan directamente o que pueden llegar a ser un campo de acción para futuras decisiones y diseño de estrategias de las empresas.

Para dar la calificación se utilizan los siguientes términos y puntuaciones:

- Respuesta de la empresa mala = 1
- Respuesta de la empresa media = 2
- Respuesta de la empresa superior a la media = 3
- Respuesta de la empresa superior = 4

Por su parte, La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas, por lo que podemos decir que ésta es una mezcla de la matriz MEFI y MEFE. Su procedimiento está enfocado a factores con los que se pueden comparar frente a otros

competidores.(David, 2003)

Para dar la calificación se utilizaron los siguientes términos y puntuaciones:

- Debilidad Mayor = 1
- Debilidad Menor = 2
- Fortaleza Menor = 3
- Fortaleza Mayor = 4

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

Por último, se trae a consideración el modelo planteado por los autores Kaplan y Norton llamando el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card, BSC) y los Mapas Estratégicos. Los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y estrategia de una organización. Este modelo contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de innovación y aprendizaje.

Asimismo, el nuevo marco aludido como Mapa Estratégico, es una estructura lógica y completa para describir una estrategia que proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral como piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégico.

Los autores Kaplan y Norton establecen que el mapa estratégico debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. (Aguilar, 2007)



## 2.2 Marco conceptual

**Tabla 3. Marco conceptual**

| Palabra                | Autor                                | Concepto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategia             | Fred R. David                        | Un patrón de decisiones coherentes, obtenida como resultado de los análisis interno y externo de la organización que da origen a las acciones y planes que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en función de los recursos.                                                                                                                                                                                                                                |
| Planeación Estratégica | Fred R. David<br><br>Henry Mintzberg | El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.<br><br>Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. |

Fuente: Elaboración propia.

|                                                       |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Matriz DOFA                                           | Kaplan, R. y Norton, D.<br><br>Michael Porter | Una vez desarrollados los análisis externos e internos, los participantes del desarrollo de la estratégica realizan un análisis DOFA (acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y plantean que es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia, identificando las actuales fortalezas, debilidades, oportunidades emergentes y amenazas preocupantes de la empresa”.<br><br>Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora continua. |
| Análisis de los factores externos (EFE)               | Fred R. David                                 | Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Análisis de los factores internos (EFI)               | Fred R. David                                 | Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Matriz del Perfil Competitivo                         | Fred R. David                                 | Identifica plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Cuadro de Mando Integral CMI (The Balanced Scorecard) | Kaplan & Norton                               | Es un conjunto de instrumentos con el fin de verificar y controlar el desempeño de la organización hacia unos excelentes resultados futuros y mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: financiera, cliente, proceso interno y formación y aprendizaje.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3. Antecedentes

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un plan estratégico para la Compraventa de café Cardona y Ovalle del Municipio de Sevilla Valle. Por ello, se considera de gran importancia conocer algunos trabajos relacionados con el tema a abordar, en este caso la planeación estratégica de una empresa y que contienen aspectos relevantes que serán un soporte para el correcto diseño del plan estratégico necesario para la empresa objeto de estudio, en este caso los proyectos enfocados en la formulación y diseño de planes estratégicos para diferentes tipos de entidades que realizan su actividad en sector del café se constituyen en este caso como los antecedentes y cada uno de ellos contiene un

aporte esencial en el momento de establecer los lineamientos necesarios para la construcción de un plan estratégico sólido, además de ser un insumo de conocimiento para entender el proceso estratégico de las organizaciones.

A nivel mundial existen diversos trabajos relacionados con la planeación estratégica, de los cuales, serán abordados algunos autores:

En el año 2013 en la ciudad de Loja, perteneciente al país de Ecuador, estudiantes de la Universidad de Loja, modalidad de estudios a distancia, presentaron como trabajo de grado un plan estratégico, (Quichimbo Córdova y Granda Ríos, 2013). En el Cantón Palanda un grupo de pequeños agricultores ecológicos se organizan y unen sus capitales formando una pequeña Empresa denominada Asociación de Pequeños Productores Ecológicos de café en grano del Cantón Palanda (APECAP), una entidad que trata de mejorar las condiciones de vida de sus miembros y sus familias, la tesis de grado tiene como objetivo principal generar mayor rentabilidad y por ende conseguir un mejor posicionamiento en el mercado; teniendo un producto de calidad; ampliando nuevos mercados, e incrementando nuevos clientes. Este proyecto se fundamentó en el modelo de P.E de Fred. R. David y también en el método de análisis externo creado por Michael Porter llamado “las 5 fuerzas de Porter”. Inicialmente se llevó a cabo un diagnóstico situacional donde se encontró como principal problema la falta de planes de publicidad y promoción, gerencia empírica, vías de comunicación desfavorables para el traslado del producto, no posee en la actualidad un Plan Estratégico, falta de un organigrama estructural, falta un programa de control de inventarios y pronóstico de ventas, falta de capacidad continua al personal de la empresa, no tiene establecido sus objetivos. Por otra parte, analizaron el entorno en el que se desenvuelve la

empresa; desarrollaron primeramente un análisis de los entornos: social, económico, político, cultural, tecnológico, que permitió establecer las oportunidades y amenazas para la empresa y su incidencia sobre la misma. También se realizó el análisis interno de la Empresa “APECAP”, para esto se realizó una entrevista al Gerente, encuesta a los empleados y socios de la Empresa; y, una entrevista al gerente de FAPESCAFE ya que es el principal cliente. Posteriormente realizaron un análisis FODA en la empresa APECAP; para ello se tomó en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, en base a los resultados de la matriz DOFA establecieron los objetivos estratégicos y por último realizar una propuesta del Plan Estratégico para la empresa APECAP; para eso se desarrolló un proyecto a cada uno de los objetivos estratégicos, finalmente recomendaron a la empresa que debía poner en práctica el plan estratégico como herramienta que permitiera darle una solución efectiva a los problemas y también a la incertidumbre que se está generando en la empresa, de manera que permitiera generar nuevos clientes y mejorar el posicionamiento competitivo dentro del mercado. (Quichimbo Córdova y Granda Ríos, 2013)

En el año 2013 el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) realizó un plan estratégico para el periodo 2014-2023 (Instituto del Café de Costa Rica, 2013). El ICAFE contribuye con el desarrollo de la actividad cafetalera y la diversificación agrícola en el país; apoya los procesos de beneficiado, exportación y comercialización del café; promueve el café de Costa Rica dentro y fuera del país; investiga, desarrolla y transfiere tecnología agrícola e industrial (beneficiado y tueste) y aprueba el precio mínimo de liquidación final que le debe pagar cada Beneficio de café al Productor. El proceso de planeación estratégica para el

ICAFE comprendió cinco etapas, que abarcaron desde procesos de recolección de información, trabajos de autoevaluación, prospección, validación y planificación; dejando como resultado para el Instituto, un Plan Estratégico con una visión a diez años y una serie de estrategias y acciones estratégicas para desarrollar en los próximos cinco años, lo cual le permitirá al ICAFE establecer sus programaciones anuales para la consecución de los objetivos planteados. La aplicación de la matriz DOFA logró definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y fue la sugerida como el punto de partida para un análisis de la situación institucional. Por otra parte, en la definición del marco conceptual se establecieron los objetivos estratégicos los cuales se esperan poder alcanzar en los próximos cinco años, cuando se deberá evaluar su pertinencia y replantearlos de cara a la segunda fase de implementación del Plan Estratégico institucional. Los objetivos estratégicos definidos consideran el entorno, las fortalezas y las principales áreas de mejora institucional y apuntan a encaminar la institución a la consecución de meta planteada para el 2023 en su visión institucional y se enumeran de la siguiente manera: 1. Establecer un proceso de modernización institucional, 2. Propiciar el desarrollo integral de la actividad cafetalera, 3. Implementar estrategias de sostenibilidad económica institucional, 4. Implementar una estrategia de comunicación institucional, 5. Actualizar la estrategia de promoción, 6. Fortalecer y buscar alianzas estratégicas. A partir de cada objetivo estratégico definido por el grupo de trabajo de planeación estratégica, se elaboró una serie de acciones de carácter estratégico, que especifican la forma en que se pretende lograr los objetivos propuestos, inclusive señalando los resultados que se esperan de dichas acciones y el área que coordina la ejecución de las mismas. Estas acciones estratégicas serán el



marco de referencia para los procesos de planeación operativa de las áreas del ICAFE y su cumplimiento garantizará en buena medida la consecución de los objetivos estratégicos propuestos. (Instituto del Café de Costa Rica, 2013)

De igual forma a nivel nacional se pueden destacar otros trabajos como:

El desarrollo la Federación Nacional De Caficultores (FNC), diseñando un plan estratégico para el periodo 2008-2012 (Federación Nacional de Cafeteros, 2008), como una propuesta de valor para los productores de café y también como aporte al proceso de creación de estrategias involucrado en la planeación estratégica, este trabajo es la carta de navegación que establece las estrategias y objetivos para cumplir con el sueño de asegurar el bienestar de quinientas sesenta y tres mil familias cafeteras de Colombia, y se enfocó en estrategias como: Implementar modelos innovadores de comercialización interna y externa, generar cultura de gestión de riesgo en los diferentes actores de la cadena de comercialización, optimizar los costos de comercialización de la cadena, formar inventarios estratégicos para aprovechar oportunidades de negocios, todo esto con el fin de lograr el objetivo propuesto de transferir el mejor precio posible al productor a través de la garantía de compra en el contexto del mercado internacional, también establecieron otras estrategias para continuar mejorando la cadena de valor, ofrecer a clientes y consumidores un portafolio innovador que se adapte a sus necesidades, penetrar y consolidar nuevos mercados, fomentar el consumo de café en el mercado interno, incrementar la productividad del trabajo en la caficultura, mejorar la calidad del café desde la finca, proveer desarrollos científicos y tecnológicos oportunos y pertinentes, aprovechar los instrumentos tecnológicos para generar valor al caficultor y a la institucionalidad,

desarrollar e implementar esquemas virtuales de educación formal y capacitación, apoyar e impulsar programas que mejoren las condiciones de salud y retiro de los caficultores, contribuir a mejorar los procesos educativos e infraestructura en la comunidad cafetera, fortalecer la lealtad entre el cliente/ consumidor con el Café de Colombia y sus marcas asociadas, avanzar en la diferenciación del café de Colombia como origen de calidad superior, fortalecer la capacidad de la FNC como aliado para la política social y la inversión en el campo, fortalecer las competencias, el liderazgo y la comunicación gremial, consolidar un modelo de administración innovador orientado al cliente y enfocado a resultados, fortalecer financieramente el FoNC, la FNC y sus entidades relacionadas, mantener las mejores prácticas en la administración financiera, entre otros. Con el fin último de generar valor a los productores de café y garantizar la permanencia, sostenibilidad y futuro de la caficultura colombiana, buscando siempre mejorar la calidad del grano pergamino seco al ingresar al proceso de comercialización en café pergamino seco, donde la torrefacción refleje la calidad y sostenibilidad del productor y de los agentes que procesan el grano para mercados nacionales e internacionales (Federación Nacional de Cafeteros, 2008).

En el año 2013 en la ciudad de Santiago de Cali, los estudiantes de la Universidad ICESI Garcés, Herrera, y Motlak, (2013) realizaron un trabajo de investigación a la empresa productora y comercializadora de café, Café Granja La Esperanza, para establecer una planeación estratégica que permita conocer a fondo las oportunidades por explotar, aprovechando así las fortalezas y ventajas de la empresa; de la misma manera anticiparse a cualquier amenaza externa que pueda ser un factor de riesgo para la organización. Para

llevar a cabo lo anterior decidieron implementar una Matriz DOFA para establecer posteriormente las estrategias que se deben llevar a cabo para disminuir el impacto de las debilidades y amenazas aprovechando las fortalezas y oportunidades. Adicionalmente realizaron encuestas acerca del clima organizacional y servicio al cliente para descubrir cómo se encuentra la motivación de los trabajadores y así buscar incentivarlos con el fin de mejorar la productividad; por otra parte, conocer cómo está la empresa en la mente de los consumidores. Lo implementado anteriormente arrojó resultados en los cuales se evidenciaron problemas como: fallas en la estructura de la misión y visión, a las que se les aplicó las correcciones adecuadas para que fueran acorde a la esencia de la empresa; por otro lado, la compañía no contaba con una formalización de los procesos, una división adecuada para cada área de trabajo y un reconocimiento como marca propia en mercados nacionales e internacionales. Identificando cada debilidad de la empresa, se siguió con el adecuado análisis de la raíz del problema, formas de solucionarlo (internamente) y en base a ello, se realizaba una creación de la estrategia óptima para la lograr la eficiencia buscada y con lo cual fue posible establecer 3 objetivos estratégicos con sus respectivas acciones, los cuales fueron: Aumentar la eficacia organizacional, formalizar y profesionalizar los procesos de la compañía y generar un aumento constante y sostenible en ventas. La modificación y reestructuración interna de la compañía y el posicionamiento de marca en el mercado nacional e internacional, proporcionarán en el mediano plazo que Café Granja la Esperanza sea una empresa productora y comercializadora de cafés especiales eficiente y con una ventaja competitiva valiosa frente a otras empresas de este gremio. (Garcés, Herrera y Motlak, 2013).

## 2.4 Marco Legal

**Tabla 4. Normatividad Colombiana que rige a la organización Compraventa de café Cardona y Ovalle.**

| Normativa                                                                                                                    | Concepto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ley número 232 de 1995<br>"Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales" | ART. 2°-No obstante, lo dispuesto en el artículo anterior, es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos:<br>a) Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio. Las personas interesadas podrán solicitar la expedición del concepto de las mismas a la entidad de planeación o quien haga sus veces en la jurisdicción municipal o distrital respectiva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Acuerdo N° 020 del 13 de diciembre de 2014, el Municipio de Sevilla                                                          | Adopción del Estatuto Urbano de SEVILLA, VALLE DEL CAUCA, por medio del cual se regulan la ocupación y uso de suelo urbano del Ente Territorial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| LEY 388 DE 1997, Capítulo III (Planes de ordenamiento territorial)                                                           | Artículo 9°.- Plan de Ordenamiento Territorial.<br>Artículo 10°.-Determinantes de los planes de ordenamiento territorial.<br>Artículo 11°.- Componentes de los planes de ordenamiento territorial.<br>Artículo 12°.- Contenido del componente general del plan de ordenamiento.<br>Artículo 13°.- Componente urbano del plan de ordenamiento.<br>Artículo 14°.- Componente rural del plan de ordenamiento.<br>Artículo 15°.- Normas urbanísticas.<br>Artículo 16°.- Contenido de los planes básicos de ordenamiento.<br>Artículo 17°.- Contenido de los esquemas de ordenamiento territorial.<br>Artículo 18°.- Programa de ejecución.<br>Artículo 19°.- Planes parciales.<br>Artículo 20°.- Obligatoriedad de los planes de ordenamiento.<br>Artículo 21°.- Armonía con el plan de desarrollo del municipio.<br>Artículo 22°.- De la participación comunal en el ordenamiento del territorio.<br>Artículo 23°.- Formulación de los planes de ordenamiento territorial.<br>Artículo 24°.- Instancias de concertación y consulta.<br>Artículo 25°.- Aprobación de los planes de ordenamiento.<br>Artículo 26°.- Adopción de los planes.<br>Artículo 27°.- Procedimiento para planes parciales.<br>Artículo 28°.- Vigencia y revisión del plan de ordenamiento.<br>Artículo 29°.- Consejo Consultivo de Ordenamiento. |
| LEY 388 DE 1997, Capítulo IV                                                                                                 | El Plan Básico de Ordenamiento Territorial, de acuerdo con los Artículos 30 al 35 de la Ley 388 de 1.997, clasifica el territorio municipal en suelo urbano y rural; en cuyo interior se establecen categorías que incluyen el suelo de protección.<br><br>Artículo 30°.- Clases de suelo.<br>Artículo 31°.- Suelo urbano. Constituyen el suelo urbano, las áreas del territorio distrital o municipal destinadas a usos urbanos por el plan de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>ordenamiento, que cuenten con infraestructura vial y redes primarias de energía, acueducto y alcantarillado, posibilitándose su urbanización y edificación, según sea el caso. El suelo urbano está delimitado por el perímetro urbano, no podrá exceder el perímetro de servicios públicos o sanitarios y será definido por el Concejo Municipal.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Acuerdo N° 034<br/>República de Colombia,<br/>Departamento del Valle del Cauca,<br/>municipio de Sevilla Valle</p>                                                                                                                                                                                         | <p>ARTICULA 127°. DEMAS CONSTANCIAS, CERTIFICACIONES AUTORIZACIONES Y SERVICIOS: Para las demás constancias, certificaciones o autorizaciones que expida la Oficina de Planeación Municipal, se causará un valor de. 0.5 S.M. D L.V.<br/>Toda copia impresa o en medio magnético de la cartografía perteneciente al Plan Básico de Ordenamiento Territorial tendrá un valor de seis (6) salarios mínimos diarios legales vigentes.<br/>El valor de las fotocopias solicitadas a cualquier dependencia de la Administración Municipal. Las copias quedarán a cargo del interesado, la máxima exigencia de la entidad para proporcionar la información solicitada es el pago por parte del interesado del costo de las fotocopias.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Decreto N°. 1469 Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial.<br/>"Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se expiden otras disposiciones".</p> | <p>Artículo 51. Otras actuaciones. Se entiende por otras actuaciones relacionadas con la expedición de las licencias, aquellas vinculadas con el desarrollo de proyectos urbanísticos o arquitectónicos, que se pueden ejecutar independientemente o con ocasión de la expedición de una licencia, dentro de las cuales se pueden enunciar las siguientes:</p> <p>3. Concepto de uso del suelo. Es el dictamen escrito por medio del cual el curador urbano o la autoridad municipal o distrital competente para expedir licencias o la oficina de planeación o la que haga sus veces, informa al interesado sobre el uso o usos permitidos en un predio o edificación, de conformidad con las normas urbanísticas del Plan de Ordenamiento Territorial y los instrumentos que lo desarrollen. La expedición de estos conceptos no otorga derechos ni obligaciones a su petitionerario y no modifica los derechos conferidos mediante licencias que estén vigentes o que hayan sido ejecutadas.</p> <p>Artículo 52. Requisitos para las solicitudes de otras actuaciones relacionadas con la expedición de las licencias. A las solicitudes de otras actuaciones urbanísticas de ajuste de cotas y áreas, aprobación de los planos de propiedad horizontal, autorización para el movimiento de tierras, aprobación de piscinas y modificación del plan urbanístico se acompañarán los documentos a que hacen referencia los numerales 1, 3 Y 4 del artículo 21 del presente decreto.</p> <p>6. Para el concepto de norma urbanística y de uso del suelo se indicará la dirección oficial del predio o su ubicación si se encuentra en suelo rural y los antecedentes urbanísticos como licencias y demás, en el caso de existir.</p> |
| <p>BPA (buenas prácticas agrícolas)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Es el conjunto de prácticas para el mejoramiento de los métodos convencionales de producción agrícola” su objeto es “enfaticar en la inocuidad del producto, producir el menor impacto de las prácticas de producción sobre el ambiente y la salud de los trabajadores”.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                        |                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ley 019 del 2012 artículo 126 (INVIMA) | Establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario. |
| Norma Técnica Colombiana NTC 5517      | Etiquetas ambientales tipo I. Sello ambiental colombiano. Criterios ambientales para embalajes, empaques, cordeles, hilos, sogas y telas de fibras de fique.                                       |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4 (Continuación)**

| NORMATIVA                         | CONCEPTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ley 09 de 1979 artículo 564       | Orientar las condiciones de salud, dictar las disposiciones necesarias para asegurar una adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades, así como vigilar su cumplimiento a través de las autoridades de salud.                                                                                                                                                  |
| Norma Técnica Colombiana NTC 5181 | Buenas prácticas de manufactura para la industria del café.<br>La presente norma tiene como objeto establecer las directrices básicas para asegurar que los diferentes productos de café sean procesados y comercializados con los más altos niveles de calidad implementando las prácticas y estándares adecuados que garanticen la inocuidad e idoneidad de los productos de café. |

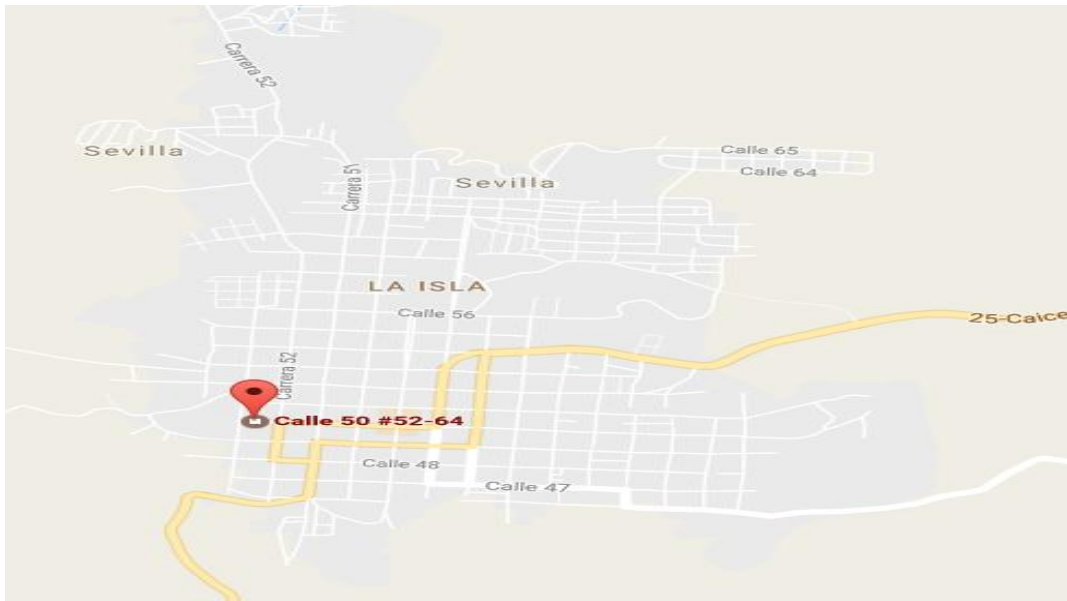
Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Marco contextual

### 2.5.1 Ubicación espacial

El presente plan estratégico se desarrollará en la Compraventa de Café: Cardona y Ovalle, ubicada en el casco urbano del municipio de Sevilla, departamento Valle del Cauca, en la calle 50 #52-64 Barrio Tres de Mayo.

**Figura 2. Mapa d Sevilla- Valle del Cauca**



Fuente: Google maps.

### 2.5.2 Reseña Histórica

Compraventa de café Cardona y Ovalle nació como una nueva alternativa para los agricultores de la zona rural del municipio que producían y vendían su café en las compras que en ese tiempo existían, la compraventa en sus inicios tuvo una muy buena acogida puesto que esta era que mejor pagaba el café a comparación a las otras compras. Esta empresa nació en el año 2012 con el fin de hacer una competencia sana con las dos compraventas que existía en el momento, la empresa fue fundada por el señor Honorio Zapata fue el encargado de atraer a la clientela y el socio capitalista fue Oscar Cardona.

Finalizando el año 2012 y empezando el año 2013 fue un periodo muy difícil debido a que apenas estaban iniciando su actividad y compraventas existentes tenían clientes fijos, con el paso del tiempo se fueron dando a conocer obteniendo muchos más clientes por el

precio justo que daban al grano de café. Actualmente la empresa lleva seis años en el mercado del café del municipio Sevilla-Valle y se encuentra catalogada entre las tres mejores compraventas de café del municipio.

### **Portafolio de productos**

La empresa Compraventa de café Cardona y Ovalle, enfoca actualmente sus esfuerzos en las actividades de compra y venta de los siguientes productos:

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 entre el 10 y el 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. Para la compra del café seco se tiene en cuenta características básicas como, estar libre de olores extraños, cumpla la norma de defectos mínimos requeridos para obtener 70 kg de excelso tipo exportación.

Café mojado: Es un café que tiene entre un 52% y un 53% de humedad, este producto se debe poner entre normas para entregarlo, es decir, se debe secar para ponerlo entre un 10% y 12% para que sea óptimo para trilla. El café mojado en la empresa se compra con una conversión de 2 arrobas de grano mojado por 1 arroba de café seco y se le descuenta al cafetero lo que vale secar el café, es decir, el costo-beneficio y también se le revisa que no tenga olores extraños, ya que la empresa misma se toma el trabajo de poner el café mojado entre normas para que sea óptimo para trilla.



Café seco de agua: Es un café que tiene entre 30% y 40% de humedad, también se debe terminar de secar, bajando el nivel de agua que posee el grano, por lo que se le debe realizar un proceso de secado en los silos para llegar a una humedad entre 10% AL 12%.

Pasilla y repela: Son los subproductos del café, comúnmente conocidas como granos de menor calidad. Las pasillas y repelas se compran para el consumo nacional y se le hace un análisis de acuerdo al producido que tengan sobre 100 como unidad. En un análisis de un 100% dan un rendimiento entre un 40% y 55% siendo pasillas buenas partidoras y respecto al café brocado (repelas) dan un rendimiento o grano aprovechable entre un 60% y 70%. Se compran de acuerdo al producido que tengan, es decir, de acuerdo a la norma de rendimiento en la conversión.

Cacao: Para la compra del cacao se tiene en cuenta que tenga un buen proceso de secado, que no esté sobre fermentado, no tenga olores extraños, no tenga hongos, gorgojo y esté libre de placenta ya que este producto viene en un capacho.

Se debe tener en cuenta que el precio para la compra de estos productos, siendo materia prima para la empresa varía de acuerdo a las calidades.

### **3. Diseño Metodológico**

#### **3.1 Tipo de estudio**

El trabajo se realizará mediante una investigación de tipo descriptiva.

##### **3.1.1 Descriptivo**

La investigación es de tipo descriptiva, debido a que inicialmente se identifican todos aquellos aspectos que engloban a la organización y las características del universo de investigación y la relación que existe entre ellas. (Méndez, 1995). El proyecto tiene un tipo de estudio descriptivo con el cual se profundizó en el tema, es decir, recolectando los datos y la información necesaria que describiera la situación actual que presenta la compraventa y así mismo identificando y analizando las actividades que se llevan a cabo en la organización misma.

#### **3.2 Método de investigación**

##### **3.2.1 Método Mixto**

Según Sampieri (2008), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

### **3.3 Fuentes de Información**

#### **3.3.1 Fuentes primarias.**

Las fuentes primarias son aquellas a partir de las cuales se obtiene la información directa requerida para el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta que la empresa cuenta con un personal en la parte administrativa y operativa de 10 empleados, los cuales se constituyen como sus clientes internos o empleados. De otro lado, también cuenta con 100 proveedores/caficultores, quienes abastecen de materia prima a la empresa y finalmente con 1 cliente/ trilladora donde se vende el producto, estos conforman sus clientes externos.

Tomando como base lo descrito anteriormente, se utilizaron como fuentes primarias la siguientes: una (1) entrevista, censo a nivel interno (empleados), una (1) encuesta para los proveedores/caficultores y observación directa de las áreas/procesos. Estas herramientas que se emplearán serán de gran ayuda para determinar aspectos claves a la hora de llevar a cabo la investigación.

La entrevista fue dirigida al gerente de la organización, estuvo conformada por una serie de preguntas relacionadas con el funcionamiento y desarrollo de la organización englobando todo lo que hace parte de ella. (Ver formato de entrevista en anexo 1).

Encuesta a los clientes internos o empleados de la compraventa correspondiente en un conjunto al personal administrativo y operativo de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle (Ver formato de encuesta en anexo 2).

Encuesta a los proveedores/caficultores de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle (Ver formato de encuesta en anexo 3).

### 3.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se usarán documentos relacionados con la formulación o diseño de un plan estratégico como guía, los cuales servirán de referencia para la realización del actual proyecto, tales como: trabajos de grado, papers, investigaciones similares, artículos académicos, etc.

En este caso, se adopta el modelo de planeación estratégica propuesto por Fred R. David en su libro Conceptos de Administración estratégica.

### 3.3.3 Población.

- **Población interna:** La Compraventa de Café Cardona y Ovalle, cuenta con personal administrativo y los empleados operativos. En el área administrativa cuenta con 5 personas: el gerente, subgerente, contador, supervisor y secretaria. Además, los operarios de planta y los cargueros.

**Tabla 5. Población interna.**

| NIVEL ORGANIZACIONAL | CANTIDAD  |
|----------------------|-----------|
| <b>Estratégico</b>   |           |
| Gerente              | 1         |
| Subgerente           | 1         |
| Contador             | 1         |
| Supervisor           | 1         |
| <b>Táctico</b>       |           |
| Secretaria           | 1         |
| <b>Operativo</b>     |           |
| Operario             | 2         |
| Carguero             | 3         |
| <b>TOTAL</b>         | <b>10</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Población externa proveedores/caficultores y clientes. La población externa es todos aquellos que están relacionados directa o indirectamente con la organización, en lo que concierne a sus proveedores y clientes finales.

La compraventa de Café Cardona y Ovalle cuenta con 100 proveedores, los cuales en este caso son los caficultores o productores de café y son quienes se encargan de proveer la materia prima necesaria a la organización para la ejecución de su actividad principal. Cabe resaltar que la información acerca de la cantidad de proveedores que tiene la Compraventa de café actualmente fue suministrada por el gerente de la organización mediante los promedios históricos de los productores de café que venden dicho producto a la compraventa, lo que informó que durante los últimos tres años se encontró que el promedio de clientes que venden café a la organización se estimó en 100. De igual manera cuenta con un cliente final que es la Trilladora Quindío de la ciudad de Armenia.

**Tabla 6. Población Externa.**

| <b>POBLACIÓN EXTERNA</b> | <b>CANTIDAD</b> |
|--------------------------|-----------------|
| Proveedores              | 100             |
| Cliente                  | 1               |

Fuente: Elaboración propia.

### **3.3.4 Censo a nivel interno de la organización**

Para la ejecución de este proyecto se hará necesario la realización de un censo a nivel interno, abarcando todos los empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, los cuales corresponden a 10 empleados.

#### **4. Desarrollo de la Investigación**

Para llevar a cabo la realización y correcto desarrollo de esta investigación, se da total cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos que fueron planteados inicialmente.

##### **4.1 Análisis de la situación interna y externa de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.**

El análisis de los factores internos permitió una manera específica ver la organización al interior y como se afecta o beneficia actualmente por medio de las distintas herramientas empleadas se revisa cada una de las actividades que se llevan a cabo en las áreas de la empresa, aquellas destrezas, ventajas y factores claves de éxito. Así mismo, se identifican las carencias de la empresa o factores desfavorables de la misma para dar a conocer finalmente variables importantes como son las fortalezas y las debilidades las cuales corresponden al análisis interno de la organización.

Por otra parte se tiene que, las organizaciones necesitan del entorno para su existencia, subsistencia y crecimiento y que de alguna manera afectan directa o indirectamente a la organización, por ello analizar diversos factores del entorno resulta necesario para dar lugar a aquellas circunstancias externas que pueden ser aprovechadas por la empresa, pero también aquellos elementos existentes en el medio que rodea a la misma y que al ser externos están fuera de su control y por eso resulta conveniente conocerlos para tener la forma de mitigar o contrarrestar su efecto negativo en la organización, esto finalmente corresponde a las oportunidades y amenazas que tiene la empresa y que dan lugar al análisis externo.

Estos factores (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas), son variables cruciales para conocer el estado actual de la organización Compraventa de café Cardona y Ovalle teniendo como base un diagnóstico interno y externo permitirá que se tracen y se definan acciones eficaces y cursos de acción que son imprescindibles para el correcto diseño de su planeación estratégica y que contribuya a la obtención de los objetivos estratégicos que pretenden alcanzar, donde la relación de los factores internos y externos dan las bases para poder implementar un plan estratégico acorde a las necesidades de la organización y pueda seguir siendo sostenible en el tiempo una vez se logre implementar el plan trazado a corto, mediano y largo plazo.

Antes de llevar a cabo el análisis de las variables internas y externas de la Compraventa de café Cardona y Ovalle es preciso realizar una breve presentación de la empresa con la información suministrada por la gerencia de la organización en relación a su perfil empresarial, estructura y algunas actividades o procesos que se realizan en las áreas, teniendo en cuenta además, las visitas y la observación por parte de los investigadores a la instalación de la compañía, se aborda inicialmente este aspecto con el propósito de esclarecer las características de la empresas y así mismo las áreas principales y su proceder.

### **Presentación de la empresa**

La empresa objeto de estudio Compraventa de café Cardona y Ovalle, presenta la siguiente descripción, está dedicada a la compra y venta de diferentes tipos de café, teniendo en cuenta unas características físicas, como: seco, mojado, de segunda, pasilla, repela, seco por agua, cacao y espuma, que lleva 6 años operando en el mercado local.

### **Misión**

“Cuidar la actividad económica del caficultor, llevando los mejores precios, la buena atención y prestándoles el mejor servicio posible”.

### **Visión**

“Nos vemos en un futuro llegando a comercializar con el 30% de los caficultores del municipio.”

### **Organigrama**

Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama formalmente establecido, los niveles jerárquicos son manejados de manera implícita en la organización. Se debe resaltar que el organigrama es un instrumento básico para el funcionamiento de cualquier empresa, ya que, señala de manera estricta cuales son las diferentes áreas o departamentos y los roles asignado para cada empleado.

### **Proveedores**

Compraventa de café Cardona y Ovalle actualmente cuenta con una lista de aproximadamente 100 proveedores fijos, que cubren las necesidades de compra de materia prima para ser transformados luego en bienes de producción. Sin embargo, es preciso decir que tienen proveedores que eventualmente venden su producto en la organización y se debe a que en ocasiones los caficultores tienen una poca producción de café o cuando la competencia no da precios favorables para su venta, lo que normalmente ocurre por diversas variables que se presenta en el sector y mercado de oferta y demanda del grano del café.



**Información general de recursos humanos**

Actualmente la Compraventa de café Cardona y Ovalle cuenta con 10 empleados, que se dividen entre personal de producción, personal administrativo y gerencia.

En la parte administrativa dispone de personal con conocimientos contables y administrativos, en este caso, el contador que se encarga de la parte contable y que hace parte de la línea staff tiene una formación académica universitaria y así mismo la secretaria tiene una formación tecnológica. Sin embargo, cabe señalar que dentro de este personal, los empleados con altos cargos poseen un mayor conocimiento y experiencia en cuanto al sector en que se encuentra laborando la organización más que conocimientos administrativos, porque estos son básicos y han laborado sobretodo de manera empírica desde el surgimiento de la empresa.

En el área operativa, la totalidad de los empleados tienen una formación básica en cuanto a nivel de estudios y en relación a la parte laboral se han formado empíricamente; pero desde su experiencia todos han aportado y ayudado al desarrollo de las actividades de la empresa.

Por otro lado, la empresa es cumplida con las prestaciones sociales de sus empleados, pero no las que son estipuladas por ley si no las que la empresa considera que son necesarias (vacaciones, primas, cesantías, seguro), lo que ha provocado en los empleados una falta de motivación. Pese a esta situación, se nota las ganas de los empleados de colaborar con la empresa y trabajar en equipo para apoyar su crecimiento.

### **Información general del área administrativa**

En relación a la estructura jerárquica del área administrativa de la empresa se encuentra actualmente compuesta por dos personas las cuales han permanecidos constantes desde el inicio de actividades de la organización y su crecimiento a través del tiempo, el departamento administrativo está distribuido por el gerente Oscar Cardona y el subgerente Andrés Ovalle.

El proceso administrativo es importante para toda organización y su manejo, ya que se compone de elementos como la planeación, organización, dirección y control, los cuales resultan ser de mayor importancia para lograr el aprovechamiento de todos los recursos que posee cada organización para desempeñarse de manera efectiva. El proceso administrativo de la compraventa de café Cardona y Ovalle, no se ha establecido formalmente por parte de la gerencia; sin embargo, se cumplen algunas características del proceso de planeación, pues han fijado objetivos que desean alcanzar, aunque generalmente planean a corto plazo, es decir, para el día a día dependiendo de cómo se encuentre la temporada de café en el momento. Sin embargo, los objetivos que se fija de manera implícita solo son conocidos por el gerente y el subgerente, no se exponen formalmente a todos los empleados, esto hace evidente la desorganización de la empresa y procede a que la misma no trabaje de manera conjunta para alcanzar los objetivos en común. En ocasiones, se puede evidenciar la falta de planeación en la parte productiva, pues establecen una cantidad de café fija a la que deben hacerle el respectivo proceso antes de ser vendida a la trilladora pero se han quedado cortos con el personal en sus operaciones, lo que generalmente sucede si en el momento la cantidad de café ha aumentado por temporada de cosecha, esto ha hecho que en algunas

circunstancias se detenga el proceso productivo porque surge la necesidad de emplear más personal para retomar la actividad.

La poca dinámica de planeación y organización ha hecho que la empresa se limite; por ejemplo, en el proceso de compra de café a los caficultores, no se ha tenido un parámetro de compras, que establezca cuánto y cuándo comprar en relación a la capacidad de almacenaje y la capacidad de efectivo que tiene la empresa.

En cuanto a la organización, también es un proceso que no se encuentra claramente definido puesto que la empresa hasta el momento no tiene establecida una estructura organizacional ni la descripción de los cargos que tiene cada empleado así como las tareas que debe realizar cada uno, la empresa no se ha encargado de llevar a cabo una selección minuciosa y detallada de cada trabajador para los diferentes puestos teniendo en cuenta las aptitudes físicas y también intelectuales a la vez con los recursos que posee la misma.

Respecto al proceso de dirección, dado que la empresa no tiene una estructura organizacional fijada, este proceso se dificulta, pues no hay líneas de autoridad implantadas lo que ha hecho que se generen confusiones por parte de los operarios, cargueros y secretaria en relación a qué órdenes deben acatar si las de subgerente o supervisor, debido en primera instancia a la relación familiar de primer grado que tiene el subgerente con el propietario y gerente de la empresa, teniendo también en cuenta que aunque los cargos están distribuidos de esa manera el gerente a encargado al supervisor de algunas funciones respectivas a la administración porque es quien se encuentra la mayor parte de la jornada laboral dentro de la organización.

En cuanto a cómo se manejan las relaciones interpersonales entre los empleados mismos y también con los jefes en la organización se ha mantenido en las mejores condiciones favoreciendo el clima laboral y permitiendo que exista armonía y empatía entre los mismos. Sin embargo, cabe decir que en ocasiones se han presentado conflictos que se han provocado por una mala comunicación, por ejemplo: tareas que no han sido bien definidas, la falta de información o interferencias, discrepancias, rumores mal intencionados, celos, roces; generalmente verbales, en el contexto de una conversación entre los trabajadores que se surgen algunas veces.

Cuando se trata capacitación y motivación de los empleados, la empresa invierte poco en capacitaciones y en inducciones desde el momento en que ingresan a la organización puesto que lo ha considerado algo innecesario por ser una empresa que maneja poco personal lo ha dejado un factor de segundo plano y no se tiene a consideración la ventaja que les representaría contar con un personal formado laboralmente y altamente efectivo, ya que este influiría en la reducción de tiempos o reprocesos.

Este proceso de capacitación y desarrollo de personal se ha implementado, pero no ha sido de una manera formal, la enseñanza ha sido transmitida por parte de los empleados que llevan más tiempo en la organización hacia los empleados que recientemente se han incorporado y desconocen de los procesos. Sobre la motivación hacia los empleados, algunas acciones por parte de los altos cargos al no recibir las herramientas de trabajo y lo necesario para desempeñarse mejor en su cargo, hace que estos se sientan poco motivados; no obstante, los empleados han estado comprometidos con las labores de la organización. Referente al control, en la empresa no se aplican mecanismos de control para ningún

proceso que pueda medir los resultados obtenidos en función de un eficiente desempeño y una mejora continua. Sin embargo, cabe señalar que realizan cierto tipo de control a las materias primas que ingresan a la Compraventa de café por medio de un análisis y revisión de las mismas para el despacho.

### **Información general del área financiera**

La empresa actualmente no tiene un área de finanzas establecida. Sin embargo, realiza un proceso financiero que se encuentra a cargo del contador quien hace parte de la línea staff, es decir, subcontratado por la organización para la prestación de sus servicios. Es preciso mencionar que el contador no realiza como tal los procesos contables de la empresa, generación de informes, balances y demás afines a su cargo, si no que lleva la contabilidad personal del gerente y propietario de la organización. Los únicos registros o informes contables que llevan sobre la organización son estados de pérdidas y ganancias, relación de compras, informe de inventarios, relación de cuentas por cobrar y relación de gastos generales, los cuales fueron suministrados someramente por el contador, debido a la confidencialidad de la organización, lo que dificulta conocer a fondo cada movimiento que se realiza, monetariamente hablando. Estos informes y registros se vienen haciendo desde finales del 2016 por periodos de tiempo de 4 meses.

Con respecto a las funciones que realiza el contador al ser requeridas de manera eventual puede representar poco compromiso y control en cuanto al desarrollo de la parte financiera de la empresa.

### **Información general del área de producción**

Actualmente la COMPRAVENTA DE CAFÉ CARDONA Y OVALLE cuenta con dos empleados distribuidos en el área de producción. Sin embargo, cabe resaltar que el número de empleados vinculados a la empresa específicamente en esta área varía de acuerdo a la intensidad de trabajo que haya, sea por temporada de cosecha donde se compra mayor cantidad de café o cuando la temporada baja y la producción de cultivos de café vuelve a su normalidad.

Dentro del área de producción se pueden incluir a los cargueros que actúan también de apoyo, encargados de recibir los bultos de café, realizar el correspondiente pesaje y posteriormente ser llevado a las áreas de almacenamiento o bodegas que se encuentran también dentro de la misma área de producción.

En las bodegas en las cuales se almacena el café, en relación al almacenamiento del café se considera impracticable y se toman el trabajo de someterlo al secado lo más rápido posible luego de comprarse y así evitar problemas de fermentación y peso. En el área de producción se realiza un proceso de secado a dicho café mojado y como será posteriormente comercializar se realiza mecánicamente con silos, una maquinaria especializada para el secado del café. Para el inicio del secado, el silo se gradua desde el inicio a la temperatura máxima con la que se va a secar el lote. El tiempo de quemado del combustible de cisco es de 14 horas continuas más o menos. Durante el principio de secado, el aire caliente es impulsado por un ventilador para que pueda llegar a toda la masa de café que reposa en mallas de metal dentro del silo, se tiene mucho cuidado de no sobrepasar esta temperatura y de no secar el café por debajo del nivel de humedad óptimo.

A altas temperaturas el embrión de café muere, lo cual acelera su descomposición, y los granos se pueden cristalizar y volverse quebradizos.

Luego, se debe cargar el silo en los cajones de pre secado con su capacidad correspondiente y un silo se puede sobrecargar hasta un máximo del 10% de su capacidad. Cuando el silo se carga con el primer lote, este se deja allí entre 4 y 5 horas a una temperatura de 60°C. Si al cargar el silo con café mojado en el pre secado, este ya tiene un lote en la etapa de secado, se puede dejar allí las horas en que el primer lote termine su ciclo. Sin importar el tiempo que demore, como no se tiene un tiempo estipulado puede demorar de 25 a 30 horas.

Cuando el lote está listo para pasar al secado, este tiene dos capas, una primera en la parte de abajo que está seca de agua y otra segunda en la parte de arriba que está mojada. Primero se descarga la segunda capa, es decir, la capa mojada que va a caer como primera en el cajón, se esparce muy bien y por último se descarga la capa seca de agua.

En el secado mecánico que emplean se tiene un especial cuidado con las temperaturas, en las cargas y en el tiempo, también utilizan para esta práctica una herramienta indispensable que es el detector de humedades, ya que con este se puede determinar el tiempo de secado y la temperatura con la que se va a secar.

Al descargar el cajón de secado, se van calibrando bultos de 40kg, arrumando y dejando enfriar durante 3 o 4 días antes de ser transportado a la Trilladora.

Así mismo se hace con el café seco por agua ya que se le debe dar un proceso de terminación de secado, se revuelve con el café mojado, en el proceso que se le da por supuesto al café mojado y se lleva al café seco.

En relación al manejo de los inventarios, se realizan los cortes respectivos con el contador. Estos inventarios se realizan aproximadamente cada 4 meses, para mirar los movimientos de entradas y salidas. Sin embargo, esto hace que no se tenga un control pleno sobre el producto terminado.

### **Información general del proceso de venta**

El proceso de venta se realiza después de que se le ha dado el respectivo proceso de transformación al café para que cumpla las condiciones adecuadas y se encuentre óptimo para trilla. La venta del café a la(s) trilladora(s) es llevada a cabo por el subgerente de la organización (Andrés Ovalle), quien se encarga de analizar el café directamente en la(s) trilladora donde realizan la venta. La empresa vende el 90% del producto exactamente café seco a la Trilladora Quindío, ubicada en la ciudad de Armenia y con la cual desde el inicio de actividades de la organización. El porcentaje restante corresponde a otros tipos de café con calidades inferiores como la repela y pasilla, los cuales se constituyen como productos de consumo nacional y son vendidos a trilladoras en el municipio de Cartago de manera eventual. Dentro de este porcentaje hace parte el último producto agregado al portafolio de la organización y es el cacao, que es vendido de igual manera en trilladoras del municipio de Cartago. Estas empresas trilladoras pueden convertirse en un elemento estratégico importante para la organización ya que son proveedores de cacao para la compañía Nacional de Chocolates, lo que podría generar una oportunidad para la compraventa de café Cardona y Ovalle.

Una vez descrita la organización se presentan los resultados, partiendo de los diferentes métodos y herramientas aplicadas a los empleados y los clientes externos, los cuales



arrojaron las siguientes variables tanto internas para determinar las fortalezas y las debilidades como externas para determinar amenazas y oportunidades, clasificadas por orden de participación del estudio y dichos resultados se presentan a continuación:

#### 4.1.1 Análisis de la situación externa

De acuerdo a lo anterior se analizan teniendo en cuenta lo siguiente:

Para la identificación y análisis de los factores externos influyentes para la Compraventa de Café Cardona y Ovalle, se tuvo en cuenta lo encontrado en la entrevista realizada al gerente de la organización, el censo realizado a los proveedores/caficultores y por último el análisis realizado a su respectiva competencia por medio de la MPC (Matriz de Perfil Competitivo).

**Tabla 7. Entrevista al gerente sobre los factores externos.**

| Aspecto     | Pregunta                                                | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Observación |
|-------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Mercado     | ¿Ha llegado a tener inconvenientes con los proveedores? | Si debido a que a veces traen café de mala calidad por lo que les afecta los precios de compra.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |
| Ambientales | ¿A qué se debe que traigan café de mala calidad?        | Por muchos factores, como la broca que si no la manejan bien puede ser desastrosa para el caficultor o a veces el clima no colabora ya que cuando hay temporadas secas (fenómeno del niño) se disminuye la cantidad del producto y un tanto su calidad y cuando hay temporadas de mucha lluvia (fenómeno de la niña) aumenta el tiempo de maduración y crea un ambiente propicio para la expansión de la roya.       |             |
|             | ¿Qué medida toman para evitar eso?                      | Ninguna, compramos el café de menor calidad, pero este lo vendemos a un menor precio y es usado para consumo nacional pero debido a nuestra gran cantidad de proveedores nuestro volumen de café no se ve tan afectado por estos casos. Aunque sabemos que hay créditos especiales para caficultores y nuevas tecnologías para controlar las plagas, dudo que los caficultores sepan de estas ayudas y herramientas. |             |

|             |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|-------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Mercado     | ¿Cómo es la relación de la empresa con sus clientes?               | Afortunadamente se tiene una buena relación con el cliente, él nos compra siempre lo que le llevemos y siempre nos recibe, eso sí, ellos exigen que uno sea muy cumplido, muy legal, muy responsable con las cotizaciones que haya.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|             | ¿Cómo les afecta el comportamiento del mercado del café??          | Nos afecta mucho, debido que nosotros compramos el café en base a los precios y tasas dada por la Federación de cafeteros, aunque en los últimos meses ha estado muy inestable, debido a que tuvo precios muy bajos en abril, pero en mayo volvieron a subir, para finalmente en junio presentar nuevamente una caída en los precios. la demanda mundial es un factor que también importa, ya que si aumenta más fácil nos compran el café, tal como ha venido pasando en los últimos años que el consumo anual de café ha venido aumentando a nivel nacional e internacional, debido a su creciente popularidad y la nueva tendencia de cafés especiales. |  |
|             | ¿Y sobre el mercado local?                                         | Pues mira afortunadamente en Sevilla es un municipio cafetero, el café es el producto más cosechado en Sevilla, aunque en el último año ha disminuido la cantidad de hectáreas destinadas al café pero hay una buena cantidad de caficultores, tiene aproximadamente 1200 caficultores y solamente hay 11 trilladoras y la cooperativa de caficultores. las demás trilladoras no son competencia fuerte para nosotros, solo la trilladora Los mayas que es la mas fuerte de ellas pero no lo suficiente para nosotros, ya la cooperativa si es un competidor fuerte, ya que cuenta con el reconocimiento de los caficultores                               |  |
| Tecnológico | ¿Usan alguna ayuda tecnológica para el proceso de sus operaciones? | Sí, tenemos un programa de facturación que lleva registro de las compras y ventas de la compraventa. Además, creamos un Facebook de la compra, para acercarnos más a los caficultores y clientes y aprovechando la facilidad de que tienen los caficultores para acceder a internet debido a los puntos vive digital que están presentes en las veredas y a la facilidad que hay para acceder a internet en Sevilla.                                                                                                                                                                                                                                       |  |
| Políticos   | ¿En cuestiones legales como se encuentra la empresa?               | Pues desafortunadamente no nos han querido actualizar el registro mercantil debido a que esta zona no es la adecuada para las instalaciones. Nos actualizarán el registro mercantil cuando encontremos un lugar adecuado en el sitio correcto. Además, que los impuestos que debemos de pagar son muy costosos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |

Fuente: Elaboración propia basada en la entrevista que se le hizo al gerente de la compraventa de Café Cardona y Ovalle.

Se pudo evidenciar de la entrevista realizada al gerente en la tabla 7, que la Compraventa de Café Cardona y Ovalle es afectada por los fenómenos climáticos como el fenómeno del niño y de la niña que afectan directamente la calidad del café que es llevado a la empresa, además de que el producto se encuentra permanentemente amenazado por plagas como la roya que afecta directamente la capacidad de producción y calidad del café. Aunque caficultores cuentan con distintos métodos de minimizar el impacto generado por los fenómenos climáticos y plagas (como: créditos y subsidios existentes para los caficultores; y tecnologías para controlar plagas) son pocos conocidos por los caficultores por lo cual se dificulta prevenir el impacto de estas variables sobre el producto que es llevado a la empresa.

La Compraventa de Café Cardona y Ovalle mantiene una buena relación con su único cliente: La Trilladora Quindío, esta le compra todo el producto que le lleven, y cuando sea.

La Compraventa de Café Cardona y Ovalle manejan sus tarifas de compra y venta de acuerdo a las tarifas dada por la Federación Nacional de Caficultores, por lo que se ve directamente afectada por los movimientos del precio del Café a nivel nacional, situación que no ha dejado bien parada a la compraventa en los últimos días debido a la inestabilidad de precios, el gerente mencionó que durante el mes de abril los precios del café obtuvieron un precio muy bajo y que durante el mes mayo los precios volvieron a subir, no obstante además manifestó que durante el mes de julio los precios tuvieron una tendencia a la baja, aunque ve con buenos ojos el futuro del mercado del café debido al aumento del consumo de café a nivel nacional e internacional ha venido creciendo durante los últimos años gracias a la notoria popularidad que ha ganado el producto del café y las nuevas tendencias

de consumo. El mercado local de café es conveniente para la empresa, debido a la alta cantidad de caficultores (1200) que hay en el municipio de Sevilla, aunque el gerente mira con preocupación que están disminuyendo la cantidad de hectáreas de café cosechadas en el municipio y la presencia de la cooperativa de caficultores de Sevilla: Cafisevilla, debido al reconocimiento que cuenta.

El gerente también manifestó la fácil accesibilidad que tienen los caficultores para acceder a las TIC's y de cómo se están aprovechando de esto para incursionar en las redes sociales y también para quejarse de que están pagando intereses muy altos.

### **Resultados del censo dirigido a los proveedores/caficultor de la organización**

#### **COMPRAVENTA DE CAFÉ CARDONA Y OVALLE.**

Se presentan a continuación en la tabla 11 los resultados de las preguntas aplicadas a los proveedores de la empresa. Cabe recordar que son 100 los proveedores tomados, a los cuales se les realizó el censo en su totalidad con preguntas de tipo selección múltiple. Esta sección está caracterizada por 3 secciones, la primera incluye aquellas preguntas relacionadas con la información general del producto que el caficultor vende a la organización, la segunda contiene preguntas con relación a la percepción del caficultor frente a la organización y la tercera comprende aquellas preguntas relacionadas directamente con la percepción de los caficultores frente a los servicios que le brinda la Compraventa de café Cardona y Ovalle.

**Tabla 8. Información general sobre el producto que el proveedor/caficultor comercializa en la COMPRAVENTA DE CAFÉ CARDONA Y OVALLE.**

| ¿Cada cuánto vende usted café a la Compraventa de café Cardona y Ovalle?                |              |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|
| Cada 8 días                                                                             | Cada 15 días | Cada mes |
| 43                                                                                      | 15           | 23       |
| 43%                                                                                     | 15%          | 23%      |
| ¿Usted tiene claridad sobre los requisitos que tiene la empresa para la compra de café? |              |          |
| Si                                                                                      |              | No       |
| 87                                                                                      |              | 13       |
| 87%                                                                                     |              | 13%      |
| Requisitos que conocen los caficultores                                                 |              |          |
| Café seco con bajo porcentaje del 10% al 12% de humedad que cumpla los estándares.      |              | 80%      |
| Café mojado que no esté sobre fermentado                                                |              | 87%      |
| Café mojado que no esté contaminado                                                     |              | 100%     |
| Café mojado con un nivel mínimo de humedad del 40%                                      |              | 98%      |
| Café con un nivel de broca bajo norma                                                   |              | 77%      |
| Café con nivel de pasilla bajo norma                                                    |              | 66%      |

Fuente: Elaboración propia basada en el censo realizado a los proveedores de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

### **Información general del proveedor/caficultor y su producto.**

En la tabla 11, en cuanto a la frecuencia con la que los proveedores venden el café a la empresa, se evidencia que el 23% de dichos proveedores censados expresa hacerlo cada mes, el 34% cada 15 días y el 43% lo hace cada ocho días.

De otro lado, en cuanto al conocimiento que tienen los caficultores sobre los requisitos que tienen la empresa para la compra de café, solo el 13% de los proveedores no tienen claridad sobre estos, en contraste con el 87% que si tienen conocimiento de dichos requisitos puesto que poseen un mayor conocimiento y años de experiencia en el sector. Respecto a los requisitos que la empresa tiene como condición para la compra de su café, los proveedores censados respondieron en mayor porcentaje que el requisito principal que creen conocer es que café mojado no esté contaminado y que cuente con un nivel mínimo de humedad del 40%.

**Tabla 9. Percepción de los proveedores/caficultores sobre la Compraventa de café Cardona y Ovalle**

| ¿Cómo conoció usted la existencia de la Compraventa de café Cardona y Ovalle?                                                                                |                                      |                                                              |                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Tv                                                                                                                                                           | Radio                                | Internet                                                     | Amigos, colegas o Contactos.    |
|                                                                                                                                                              |                                      |                                                              | 100<br>100%                     |
| De los siguientes parámetros ¿Por qué usted prefiere vender su café a la Compraventa de Café Cardona y Ovalle?                                               |                                      |                                                              |                                 |
| Por la rapidez en el pago                                                                                                                                    | Por antigüedad de la empresa         | Por los buenos precios que dan al momento de comprar el café | Por el buen servicio al cliente |
| 7                                                                                                                                                            | 13                                   | 54                                                           | 26                              |
| 7%                                                                                                                                                           | 13%                                  | 54%                                                          | 26%                             |
| ¿Para usted la distribución de equipo en las instalaciones de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle son las adecuadas para la prestación de sus servicios? |                                      |                                                              |                                 |
| Excelente                                                                                                                                                    | Buena                                | Regular                                                      | Mala                            |
| 4                                                                                                                                                            | 40                                   | 43                                                           | 13                              |
| 4%                                                                                                                                                           | 40%                                  | 43%                                                          | 13%                             |
| ¿Considera usted que el gerente esté capacitado para?                                                                                                        |                                      |                                                              |                                 |
| Trato hacia los proveedores                                                                                                                                  | Coordina adecuadamente los programas | Trabajar en equipo                                           |                                 |
| 42                                                                                                                                                           | 17                                   | 41                                                           |                                 |
| 42%                                                                                                                                                          | 17%                                  | 41%                                                          |                                 |

Fuente: Elaboración propia basada en el censo realizado a los proveedores de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

### **Percepción del proveedor/caficultor frente a la empresa Compraventa de café Cardona y Ovalle.**

De acuerdo a los resultados arrojados en la tabla 12, el 100% de los proveedores dijeron haber conocido la organización mediante amigos, colegas y contactos, pero esto señala la ausencia de la publicidad para dar a conocerse por otros medios. Seguidamente se les preguntó por qué prefieren vender su café en la Compraventa de café Cardona y Ovalle, a lo que el 54% respondieron que por los buenos precios que dan al momento de comprar el café y puede deberse a diversas razones ya que la empresa para su compra diaria de café se rige por los precios internacionales del café y también por el precio a nivel nacional que en este caso lo establece la FNC (Federación Nacional de Caficultores).

En cuanto a la distribución de los equipos en la Compraventa de café Cardona y Ovalle, el 43% de los proveedores expresan que dicha distribución en las instalaciones es regular debido especialmente a su espacio tan reducido, de otro lado el 40% dicen que como han distribuido los equipos y maquinaria es buena, mientras que el 13% coincide en que la distribución física de la planta especialmente de los equipos es mala y que incluso dificulta la circulación del personal, de materia prima y también de los mismos proveedores al momento de vender el producto en la empresa.

Al preguntar sobre aquellos factores para los cuales está capacitado el gerente, el 42% respondió que si se encuentra capacitado en el trato hacia los proveedores y creen que se debe a la experiencia y los amplios conocimientos que ha obtenido en el sector del café durante el inicio y la evolución de la empresa, el 41% coincide en que está capacitado para trabajar en equipo y sólo el 17% consideraron que coordina adecuadamente los programas de la organización.

**Tabla 10. ¿Al llegar a la Compraventa de Café Cardona y Ovalle cómo califica usted los siguientes servicios?**

| Servicio                                                                                                                                                    | Excelente | Bueno | Regular | Malo  | Deficiente |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|---------|-------|------------|
| Atención rápida                                                                                                                                             | 21        | 36    | 35      | 5     | 3          |
| Porcentaje                                                                                                                                                  | 21%       | 36%   | 35%     | 5%    | 3%         |
| Rápida descarga del café                                                                                                                                    | 17        | 34    | 39      | 9     | 1          |
| Porcentaje                                                                                                                                                  | 17%       | 34%   | 39%     | 9%    | 1%         |
| Pago oportuno                                                                                                                                               | 24        | 37    | 32      | 6     | 1          |
| Porcentaje                                                                                                                                                  | 24%       | 37%   | 32%     | 6%    | 1%         |
| Buen trato al personal                                                                                                                                      | 35        | 43    | 21      | 1     |            |
| Porcentaje                                                                                                                                                  | 35%       | 43%   | 21%     | 1%    |            |
| Precio adecuado                                                                                                                                             | 35        | 54    | 11      |       |            |
| Porcentaje                                                                                                                                                  | 35%       | 54%   | 11%     |       |            |
| De los Sigüientes valores ¿cuáles cree usted que tiene o no tiene la Compraventa de Café Cardona y Ovalle? Marcar con una "X" en la Casilla correspondiente |           |       |         |       |            |
| Valores                                                                                                                                                     | Tiene     | No    | Valores | Tiene | No tiene   |

|                                                                                                                                                                  |                                                               |                                  |                                                |                                                |                                              |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                                                                                                  |                                                               | tiene                            |                                                |                                                |                                              |                               |
| Honestidad                                                                                                                                                       | 98                                                            | 2                                | Compromiso                                     | 93                                             | 7                                            |                               |
| Colaboración                                                                                                                                                     | 74                                                            | 26                               | Respeto                                        | 76                                             | 24                                           |                               |
| Orientación al cliente                                                                                                                                           | 57                                                            | 43                               | Responsabilidad                                | 87                                             | 12                                           |                               |
| Reconocimiento                                                                                                                                                   | 78                                                            | 22                               | Eficacia                                       | 67                                             | 33                                           |                               |
| Trabajo en equipo                                                                                                                                                | 85                                                            | 15                               | Puntualidad                                    | 61                                             | 39                                           |                               |
| ¿Cuál de las siguientes amenazas usted cree que la Compraventa de Café Cardona y Ovalle pueda tener?                                                             |                                                               |                                  |                                                |                                                |                                              |                               |
| Crecimiento de la competencia                                                                                                                                    | Perdida de interés de los agrícolas por la producción de café | Perdida de compradores           | Cambios climáticos                             | Permanente amenaza de plagas                   | Baja cantidad de café e temporada de cosecha | Aumento de precios de insumos |
| 8                                                                                                                                                                | 12                                                            | 4                                | 6                                              | 12                                             | 34                                           | 24                            |
| 8%                                                                                                                                                               | 12%                                                           | 4%                               | 6%                                             | 12%                                            | 34%                                          | 24%                           |
| De los siguientes comportamientos ¿Usted ha presenciado en la Compraventa de Café Cardona y Ovalle tenga dificultados al momento de hacer sus funciones diarias? |                                                               |                                  |                                                |                                                |                                              |                               |
| Poca comunicación entre empleados                                                                                                                                | Los cargueros y operarios no acatan las órdenes de sus jefes  | Poca amabilidad con los clientes | Indiferencia con las responsabilidades diarias | Desinterés al momento de atender al caficultor | Desinterés por el trabajo e quipo            | Ninguna                       |
| 8                                                                                                                                                                | 12                                                            | 4                                | 6                                              | 12                                             | 34                                           | 24                            |
| 8%                                                                                                                                                               | 12%                                                           | 4%                               | 6%                                             | 12%                                            | 34%                                          | 24%                           |
| ¿En algún momento usted ha tenido alguna queja sobre el servicio que le ha brindado la Compraventa de Café Cardona y Ovalle?                                     |                                                               |                                  |                                                |                                                |                                              |                               |
| Sí                                                                                                                                                               |                                                               |                                  | No                                             |                                                |                                              |                               |
| 53                                                                                                                                                               |                                                               |                                  | 47                                             |                                                |                                              |                               |
| 53%                                                                                                                                                              |                                                               |                                  | 47%                                            |                                                |                                              |                               |
| Si la respuesta es Sí, seleccione cual fue su queja                                                                                                              |                                                               |                                  |                                                |                                                |                                              |                               |
| Retrasos en el pago del producto                                                                                                                                 | Precios muy bajos                                             | Demora en el recibo del producto | Falta de señalización                          | Personal poco capacitado                       | Pesaje inadecuado                            |                               |
| 7                                                                                                                                                                | 0                                                             | 17                               | 4                                              | 18                                             | 7                                            |                               |
| 7%                                                                                                                                                               | 0%                                                            | 17%                              | 4%                                             | 18%                                            | 7%                                           |                               |
| ¿Qué servicio le gustaría que prestara la Compraventa de Café Cardona y Ovalle?                                                                                  |                                                               |                                  |                                                |                                                |                                              |                               |
| Recoger el café en cosecha                                                                                                                                       | Hacerle análisis en finca de la tasa                          | Recogerles el café en finca      | Proveer los empaques                           | Compras a futuro                               | Capacitación en el cultivo de café           |                               |
| 9                                                                                                                                                                | 7                                                             | 12                               | 29                                             | 27                                             | 16                                           |                               |
| 9%                                                                                                                                                               | 7%                                                            | 12%                              | 29%                                            | 27%                                            | 16%                                          |                               |
| ¿Usted recomendaría la Compraventa de café Cardona y Ovalle a otros agricultores?                                                                                |                                                               |                                  |                                                |                                                |                                              |                               |
| Si                                                                                                                                                               |                                                               |                                  | No                                             |                                                |                                              |                               |
| 98                                                                                                                                                               |                                                               |                                  | 2                                              |                                                |                                              |                               |
| 98%                                                                                                                                                              |                                                               |                                  | 2%                                             |                                                |                                              |                               |

Fuente: Elaboración propia basada en el censo realizado a los proveedores de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.



### **Percepción de los proveedores frente a los servicios que les brinda la Compraventa de café Cardona y Ovalle.**

Respecto a los servicios que presta la empresa, logró obtener una buena calificación por parte de los caficultores que son sus proveedores, logrando una calificación “buena”, sobre las demás calificaciones. Entre los diversos servicios que fueron calificados por los clientes externos de la empresa, fue el precio adecuado o buen precio de compra el mejor calificado, obteniendo una calificación buena con el 54% notablemente más alta que las demás calificaciones posibles. En contraste, rápida descarga del café obtuvo una calificación regular y esto se debe al reducido espacio de las instalaciones lo que ocasiona que se sature el área de recepción del producto y como consecuencia se generan largas filas para entregar el producto, teniendo en cuenta que la mayor parte de los caficultores venden su producto a la empresa los días sábados. Además, esta falencia se vio reflejada cuando se preguntó por la calificación de la atención rápida, donde fue calificada buena por el 36% de los censados y regular por el 35%, diferencia de solo un punto.

En cuanto a los valores que aplica la Compraventa de café Cardona y Ovalle, los proveedores consideran que sus valores más fuertes son la honestidad, el trabajo en equipo, la responsabilidad y el compromiso.

Por otro lado, se les preguntó a cerca de las posibles amenazas que podría tener la organización a lo cual el 34% y representando el mayor porcentaje respondió que una amenaza posible era la baja cantidad de café en temporada de cosecha, teniendo en cuenta que la producción de estos cultivos varía debido a las temperaturas y cambios climáticos lo

que podría representar una amenaza porque son épocas en que la empresa solicita más materia prima y los proveedores no podrían abastecerla.

En cuanto a la pregunta que se relaciona con los comportamientos que los proveedores pudieron haber presenciado en algún momento y que impidan que la Compraventa de café Cardona y Ovalle lleve a cabo sus funciones con completa normalidad, el 34% de los proveedores respondieron el haber notado desinterés por el trabajo en equipo de los empleados, especialmente por parte de los operarios, cargueros y secretaria, sin embargo, comentaron que el gerente y subgerente siempre están promoviendo el compromiso que todos deben tener para trabajar conjuntamente. Otros comportamientos observados por los proveedores fueron la falta de interés por atender a los mismos y en algunas ocasiones que los cargueros y operarios no acatan las órdenes de sus jefes con un 12%. En contraste, con el 24% de los proveedores que no habían presenciado comportamientos negativos dentro de la empresa.

En cuanto a la pregunta si se ha tenido alguna queja sobre el servicio que le ha brindado la Compraventa de café Cardona y Ovalle, el 53% de los proveedores presentaron una queja respecto al servicio que brinda la empresa, indicando principalmente como las quejas más concurrentes el personal poco capacitado en las áreas y la demora en el recibo del producto.

Se les consultó también sobre los servicios adicionales que les gustaría que la empresa prestara, en relación a esta pregunta los mayores porcentajes corresponden al proveer los empaques para el café con 29% y las compras a futuro, es decir, manteniendo algún tipo de contrato con un 27%.

Por último, al preguntar a los proveedores, si recomendarían la Compraventa de café Cardona y Ovalle a otros caficultores, el 98% afirmó que recomendaría la empresa, mientras que tan sólo un 2% expresó que no lo haría.

#### 4.1.2.1 Análisis de la competencia

##### 4.1.2.1.1 Matriz de perfil competitivo

Para analizar la competencia de la empresa Compraventa de café Cardona y Ovalle, se tendrán en cuenta los competidores directos y fuertes de la empresa, teniendo como factores claves de éxito aquellos relacionados con factores internos en los cuales es fuerte ante la competencia y así mismo con factores externos que repercutirán más en el desempeño y éxito de la organización con el fin de realizar la matriz de perfil competitivo (MPC).

**Tabla 11. Matriz del perfil competitivo de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle**

| Factores<br>Claves de<br>Éxito       | Peso | Compraventa de café Cardona y<br>Ovalle |                   | Cooperativa de<br>Caficultores<br>Cafisevilla |      | Compraventa de<br>Café y Cacao los<br>Maya |      |
|--------------------------------------|------|-----------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|------|--------------------------------------------|------|
|                                      |      | Calificación                            | Peso<br>ponderado | C.                                            | P.P. | C.                                         | P.P. |
| Participación<br>en el mercado       | 0,22 | 3                                       | 0,66              | 4                                             | 0,88 | 2                                          | 0,44 |
| Competitividad<br>de precios         | 0,28 | 4                                       | 1,12              | 3                                             | 0,84 | 2                                          | 0,56 |
| Calidad de<br>servicio al<br>cliente | 0,11 | 4                                       | 0,44              | 2                                             | 0,22 | 4                                          | 0,44 |

|                              |      |     |      |     |      |      |      |
|------------------------------|------|-----|------|-----|------|------|------|
| Diversificación de servicios | 0,09 | 2   | 0,18 | 4   | 0,36 | 2    | 0,18 |
| Trayectoria                  | 0,2  | 2   | 0,4  | 3   | 0,6  | 2    | 0,4  |
| Personal capacitado          | 0,1  | 1   | 0,1  | 3   | 0,3  | 3    | 0,3  |
| <b>Totales</b>               | 1    | 2,9 |      | 3,2 |      | 2,32 |      |

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis MPC**

La tabla anterior muestra la MPC, en donde se realiza una comparación de la Compraventa de café Cardona y Ovalle, frente a 2 de las más fuertes empresas del sector del café del municipio de Sevilla, como son La Cooperativa de Caficultores y la Compraventa de café y cacao los Maya. Esta tabla describe que la competitividad de precios y la participación en el mercado son los factores críticos de mayor importancia para el éxito. Aunque la Compraventa de café Cardona y Ovalle obtuvo el mayor puntaje en relación a la competitividad de precios, su oportunidad de mejora apunta hacia la participación en el mercado teniendo en cuenta que este factor es uno de los objetivos a largo plazo de la organización, en este caso llegar a comercializar con el 40% de los caficultores del municipio de Sevilla. Sin embargo, cabe resaltar que otro factor en el cual obtuvo una baja calificación fue en el personal capacitado, lo que también representa una oportunidad de mejora para la empresa. Finalmente, aunque se tienen factores con una baja calificación y para sus competidores representan una calificación más alta, también se puede evidenciar que se tienen fortalezas respecto a otros factores. Por el resultado que arroja esta Matriz de Perfil Competitivo y demás matrices que se emplearán más adelante es que se pretende proponer estrategias eficaces para el desarrollo y el mejoramiento de la

empresa.

De acuerdo a lo manifestado en la entrevista efectuada al gerente y la realización de la Matriz de Perfil Competitivo, se llegó a la conclusión y determinación de los siguientes factores externos:

**Tabla 12. Amenazas y oportunidades**

| <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                     | <b>Amenazas</b>                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crecimiento del consumo anual del café a nivel mundial.                                                                                                                  | Crecimiento de competidores locales.                                                                                               |
| Líneas de crédito especiales disponibles para los caficultores y empresas.                                                                                               | Efectos por el fenómeno del niño y la niña.                                                                                        |
| El café es el producto base de la economía de Sevilla-Valle.                                                                                                             | Aumento del daño por la broca del café y la enfermedad de la roya.                                                                 |
| Facilidad para acceder a las TIC'S.                                                                                                                                      | Disminución de hectáreas cultivadas de café.                                                                                       |
| Tecnologías innovadoras disponibles para la optimización de procesos y control de plagas (como Plagapp, la cual permite identificar las plagas que afectan los cultivos) | Altas tasas impositivas (Impuesto sobre la renta, Impuesto al valor agregado, impuesto de industria y comercio e impuesto predial) |
| Existen 1200 caficultores que conforman el sector de café en el municipio de Sevilla Valle.                                                                              | Disminución de los precios internos del café                                                                                       |
| Los proveedores existentes demandan nuevos servicios.                                                                                                                    |                                                                                                                                    |

|                                                                             |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|--|
| Tendencias del mercado (cafés especiales) que favorecen al café colombiano. |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|--|

Fuente: Elaboración propia.

**4.1.3. Matriz de evaluación de factores externos EFE:** Esta matriz facilita el resumen y evaluación de la información de variables externas como económicas, sociales, culturales y tecnológicas del sector, de las que se hablaron en este capítulo y que son las que afectan directamente a la empresa para futuras decisiones y diseño de estrategias.

**Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.**

|               | Factores Externos                                                  | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|------|--------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | Crecimiento del consumo anual del café a nivel mundial y nacional  | 0,1  | 2            | 0,2            |
|               | líneas de créditos especiales para los caficultores                | 0,05 | 1            | 0,05           |
|               | El café es el producto base de la economía de Sevilla-Valle        | 0,1  | 2            | 0,2            |
|               | Facilidad para acceder a las TIC's                                 | 0,05 | 1            | 0,05           |
|               | Tecnologías para optimización de procesos                          | 0,05 | 1            | 0,05           |
|               | Hay 1206 proveedores en el mercado                                 | 0,05 | 3            | 0,15           |
|               | Los proveedores existentes demandan nuevos servicios               | 0,05 | 3            | 0,15           |
|               | Tendencias de mercado que favorecen al café colombiano             | 0,05 | 2            | 0,1            |
| AMENAZAS      | Grandes competidores locales                                       | 0,07 | 2            | 0,14           |
|               | Efectos por el fenómeno del niño y la niña                         | 0,1  | 1            | 0,1            |
|               | Aumento del daño por la broca del café y la enfermedad de la roya. | 0,07 | 2            | 0,14           |
|               | Disminución de las hectáreas cultivadas de café                    | 0,1  | 2            | 0,2            |
|               | Altas tasas impositivas                                            | 0,07 | 1            | 0,07           |

|  |                                              |      |   |      |
|--|----------------------------------------------|------|---|------|
|  | Disminución de los precios internos del café | 0,09 | 1 | 0,09 |
|  | <b>Total</b>                                 | 1    |   | 1,69 |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar la tabla 9, La matriz de evaluación de factores externos, arroja un resultado de 1.69; lo que significa que la empresa no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Las oportunidades más significativas para la empresa son: crecimiento del consumo anual del café a nivel mundial y nacional, esta oportunidad es clara, ya que aumentan las compras del grano de café de las trilladoras hacia la compraventa de Café Cardona y Ovalle. La otra oportunidad que es sobresale por ser muy favorable para la empresa es: que el café es el producto base de la economía sevillana y genera mano de obra en Sevilla.

También, hay amenazas que pueden debilitar el aprovechamiento de las oportunidades, como: grandes competidores, pues estas podrían quitarle proveedores a la empresa y por consecuencia dejarla sin su principal producto: el café; fenómenos climáticos como el fenómeno del niño y de la niña, la presencia de estos fenómenos puede afectar duramente la cosecha de café.

#### **4.1.3 Análisis interno.**

En el siguiente análisis se definirá la situación interna de la empresa compraventa de café Cardona y Ovalle, donde se dará a conocer el estado y su posición actual, evaluando los recursos y habilidades de la misma. Para señalar el entorno actual de la organización se debe prestar atención a la detección de puntos débiles y potencialización de puntos fuertes,

con el propósito final de descubrir sus fortalezas y debilidades de mayor influencia. Para la realización del análisis interno, se hizo uso de herramientas como: entrevista al gerente de la empresa y censo a los colaboradores.

Para la ejecución del análisis interno, se presentan los resultados del censo aplicado a los empleados de la organización, por medio de una serie de preguntas puntuales en relación a diversos aspectos que hacen parte de la parte interna de la organización como las áreas de trabajo, la formación laboral, el proceder del gerente y los mismos empleados, así como carencias de la empresa, entre otros; quienes desde su punto de vista expresan como se encuentra proyectada la empresa, considerando cuales sus mayores fortalezas o también debilidades y también se formularon unas preguntas dentro de la entrevista dirigida al gerente relacionadas específicamente con la administración, recursos humanos, mercadeo, procesos, competencia, proveedores, clientes y otros aspectos claves. Los resultados obtenidos al implementar estas técnicas servirán de base para conocer un poco más sobre Compraventa de café Cardona y Ovalle y de esta manera llevar a cabo un correcto análisis del ambiente interno que engloba la empresa.

- **Resultados entrevista gerente de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle:**

Con el propósito de evidenciar los aspectos que constituyen el análisis interno de la organización, se le realizó una entrevista al gerente de la organización (Ver anexo 1), donde se formularon preguntas abiertas para diferentes aspectos involucrados en la parte interna de la empresa como: perfil empresarial, administración, recursos humanos, marketing, áreas funcionales, finanzas, entre otros relacionados.



De acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla 10, se permite apreciar que, aunque la empresa ha tenido una constante evolución desde su inicio en el sector del café del municipio de Sevilla-Valle, se evidencian ciertas falencias en relación a su perfil empresarial, cuando se trata de la misión, la visión, los valores corporativos y el organigrama organizacional siendo manejada de manera implícita donde el gerente es el único conocedor de estos aspectos y la tiene establecida de una forma subjetiva, teniendo el manejo de todo los procesos.

También se evidencia algunas inconsistencias en relación a los recursos humanos, especialmente cuando se trata de la inducción del personal, descripción de puestos de trabajo y responsabilidades apuntando al manual de funciones, la capacitación y formación laboral, condiciones de trabajo adecuadas, herramientas de trabajo para desempeñar el cargo, teniendo en cuenta que se ha visto reflejado la inexistencia de los mismos a lo largo del análisis interno. Además, se muestran también falencias en operaciones puesto que la empresa no ha establecido los adecuados manuales de procedimientos.

En relación a las instalaciones de la Compraventa de café Cardona y Ovalle, el gerente hizo manifestó el reducido espacio de las mismas, lo que significa que hace falta una estructura física que se adapte de mejor manera a las necesidades y también los requerimientos de la empresa.

Sin embargo, pese a estos aspectos que han tenido algunas deficiencias vale la pena señalar que las relaciones interpersonales han tenido gran peso y ha contribuido a que el ambiente en el trabajo se desenvuelva de manera armónica. También resaltar que el gerente

de la empresa mantiene una visión futura de la organización pensando en ofrecer otros servicios a los caficultores y de esta manera mantenerlos fidelizados.

**Tabla 14. Resultado entrevista gerente de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.**

| Aspecto            | Pregunta                                                                            | Respuesta                                                                                                                                                       | Observación                                                                                                         |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perfil empresarial | ¿La empresa cuenta con una misión?                                                  | Si, tratar de cuidar la actividad económica del caficultor, llevándole los mejores precios, llevándole la buena atención y prestarles el mejor servicio posible | Sin evidencia física                                                                                                |
|                    | ¿Se ha diseñado la visión de la compañía?                                           | Sí, es en un futuro llegar a comercializar con el 30% de los caficultores.                                                                                      | Sin evidencia física                                                                                                |
|                    | ¿La misión y visión se tienen en cuenta en el desarrollo de las operaciones?        | Si, para entregarle finalmente el mejor servicio a los caficultores                                                                                             | Sin evidencia física                                                                                                |
|                    | ¿La empresa formula objetivos estratégicos en coherencia con la misión y la visión? | Si. que redundan en buen servicio al cliente, en tratar de trasferir los mejores precios al cliente y brindar el mejor servicio posible.                        | Sin evidencia física de los objetivos en documento escrito y visible para todos los integrantes de la organización. |
|                    | ¿La empresa cuenta con un organigrama definido?                                     | Si la compraventa de café tiene una estructura definida                                                                                                         | Sin evidencia física                                                                                                |

Fuente: Elaboración propia basada a la entrevista realizada al gerente de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

**Tabla 10. (Continuación)**

| Aspecto           | Pregunta                                                                         | Respuesta                                                                                                                                                                                                       | Observación                                                                                                                                                             |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recursos humanos. | ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la empresa?                          | Se tratan de manejar lo mejor posible, en cuanto a las relaciones básicas, del buen trato del respeto que debe existir en una empresa.                                                                          |                                                                                                                                                                         |
|                   | ¿Son claros los objetivos y descripciones de cada puesto de trabajo?             | Si, los objetivos de cada puesto de trabajo son claros y las descripciones no se tienen por escrito de manera formal pero cada empleado es conocedor de ellas según el cargo que desempeñe                      | Aunque en temporadas en que hay cosecha de café que es cuando la intensidad de trabajo aumenta los trabajadores hacen apoyo en otras actividades diferentes de su cargo |
|                   | ¿Cuáles cree usted que son los principales factores que motivan a sus empleados? | Pueden ser las tarifas que se les maneja, ya que ellos pueden sacar buenos dividendos del trabajo que desempeñan. Las tarifas podrían ser de acuerdo al volumen que muevan y a los trabajos que ellos hagan.    | Sin evidencia                                                                                                                                                           |
|                   | ¿Cree que las condiciones de trabajo son las adecuadas?                          | Si, son adecuadas.                                                                                                                                                                                              | El gerente no tiene conocimiento de las condiciones de trabajo de sus empleadores en cada área.                                                                         |
| Mercadeo          | ¿Considera que la empresa está bien posicionada en el mercado del café?          | Hoy en día se está intermediando el 10% de los caficultores, tenemos buena acogida por parte de los caficultores, tratamos de ser lo más correcto y transparentes en las actividades de pago y pesaje del café. |                                                                                                                                                                         |
|                   | ¿Cómo hacen para adquirir nuevos proveedores?                                    | A veces los negocios bien hechos son una caja de resonancia, los cafeteros se van comentando sobre el buen servicio y los mejores precios y estos van llamando a nuevos clientes.                               |                                                                                                                                                                         |
|                   | ¿Cada cuánto venden el café y en dónde?                                          | Lo estamos vendiendo a la trilladora Quindío en armenia, prácticamente el 90% del café lo vendemos ahí.                                                                                                         |                                                                                                                                                                         |
|                   | ¿Han pensado en ofrecer más servicios a los caficultores?                        | Implementar la venta de agroquímicos, abonos, es se ha hablado con el dueño de la compra, pues lastimosamente los negocios no han estado tan fluidos y es mejor esperar en un futuro                            |                                                                                                                                                                         |
|                   | ¿Qué diferencia a la compraventa de Café Cardona y Ovalle de sus competidores?   | El buen trato al cafetero, las buenas relaciones interpersonales y el buen desempeño                                                                                                                            |                                                                                                                                                                         |
|                   | ¿Cómo considera el servicio al cliente?                                          | Se trata de prestar el mejor servicio en cuanto a las relaciones interpersonales y comerciales, y tratar de dar la mejor información al cliente.                                                                |                                                                                                                                                                         |

Fuente: Elaboración propia basada a la entrevista realizada al gerente de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

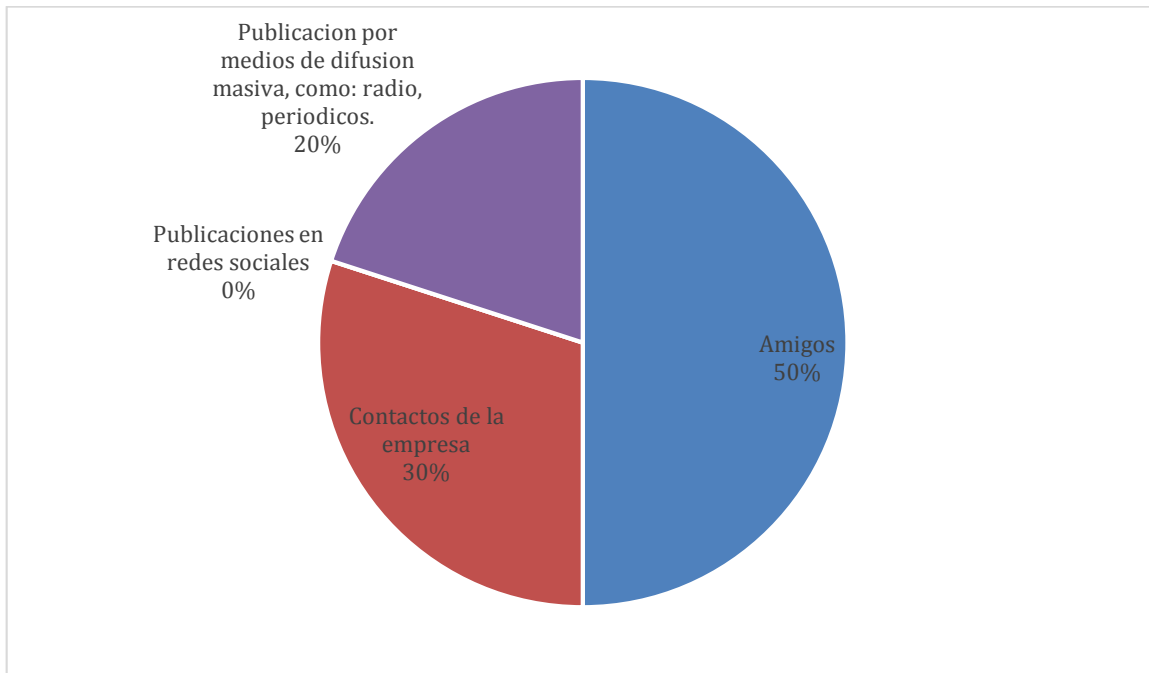
**Tabla 10. (Continuación)**

| Aspecto        | Pregunta                                                                                                | Respuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Observación             |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Administrativo | ¿Considera usted que la empresa tiene un buen manejo administrativo?                                    | Si, se trata de tener todo organizado.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                         |
|                | ¿Qué falencias considera que tiene la empresa?                                                          | Se puede hablar de capacidad de almacenamiento, las instalaciones pueden quedar pequeñas.                                                                                                                                                                                                                                            |                         |
|                | ¿La empresa ejerce control sobre la ejecución de cada una de sus procesos y operaciones?                | Si señor se trata de hacer la mayor ejecución y ejercer el mayor control.                                                                                                                                                                                                                                                            | sin evidencia física    |
|                | ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?                                              | Comprar, analizar y vender el producto a las demás trilladoras a nivel nacional.                                                                                                                                                                                                                                                     |                         |
|                | ¿Cómo se encuentra la empresa en cuanto a maquinaria y equipo?                                          | Se encuentra bien dotada, tenemos sistemas de facturación, básculas electrónicas, buena capacidad de secado del café, aunque haya que trabajarle 24/7 cuando haya buen volumen del café para que no nos coja con café y que no vaya a dañar el café en el proceso de secado o atrasar. ya nos ha pasado que se nos daña el producto. |                         |
| Finanzas.      | ¿Cuenta la empresa con buen capital de trabajo?                                                         | Sí señor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Sin evidencia en física |
|                | ¿Cómo es la empresa financieramente?                                                                    | Está bien, está trabajando a los lineamientos                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Sin evidencia en física |
|                | ¿Se presentan inconvenientes al momento de obtener los recursos de capital para producción o inversión? | No, pues gracias a dios se cuenta con buen capital de trabajo y también tenemos un buen apoyo, una empresa que nos facilita un buen capital de trabajo.                                                                                                                                                                              |                         |

Fuente: Elaboración propia basada a la entrevista realizada al gerente de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

- **Presentación de los resultados de la encuesta a los clientes internos o empleados o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.** Se presentan a continuación los resultados de la encuesta dirigida a los clientes internos o empleados de la empresa, los cuales respondieron a 18 preguntas todas de selección múltiple.

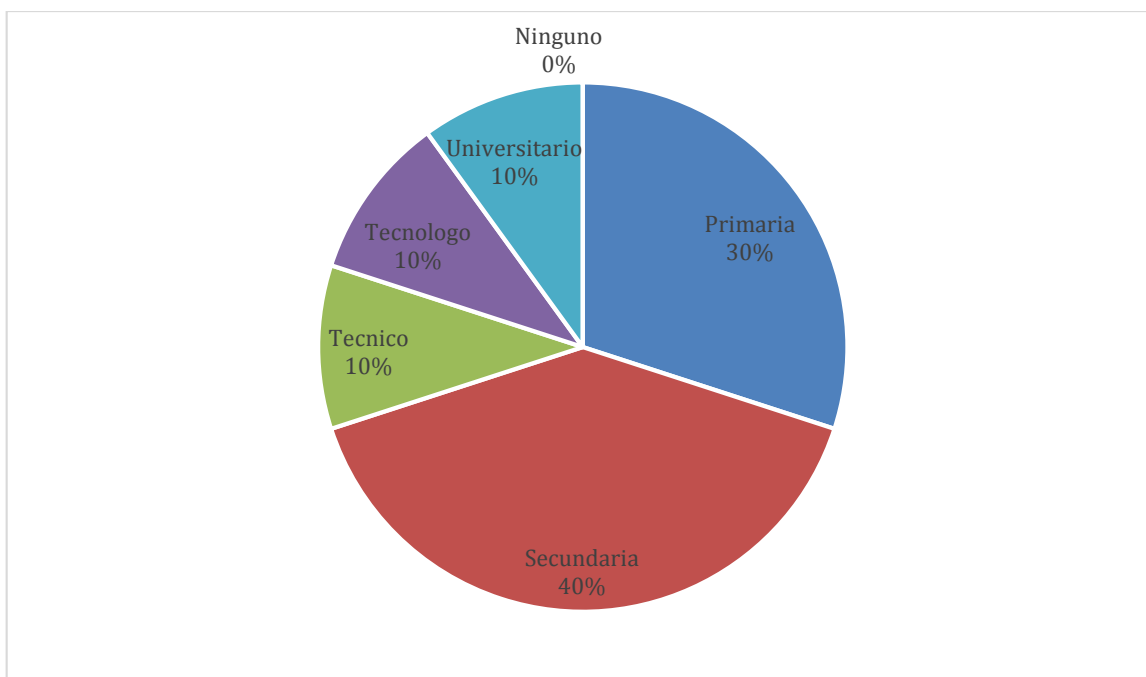
**Figura 3. ¿Cómo se dio cuenta que en la empresa habían puestos de trabajo disponible?**



Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

Respecto a la figura 3, se puede evidenciar que el 50% de los empleados actuales se dieron cuenta de los puestos disponibles en la empresa por medio de voz a voz y amigos, el 30% se enteraron por recomendación de contactos de la empresa o cercanos a ella, el 20% restante se acercó personalmente para informarse si había vacantes disponibles, también se puede ver reflejado que no hacen uso de medios publicitarios para dar a conocer cuando se tienen puestos de trabajo disponibles.

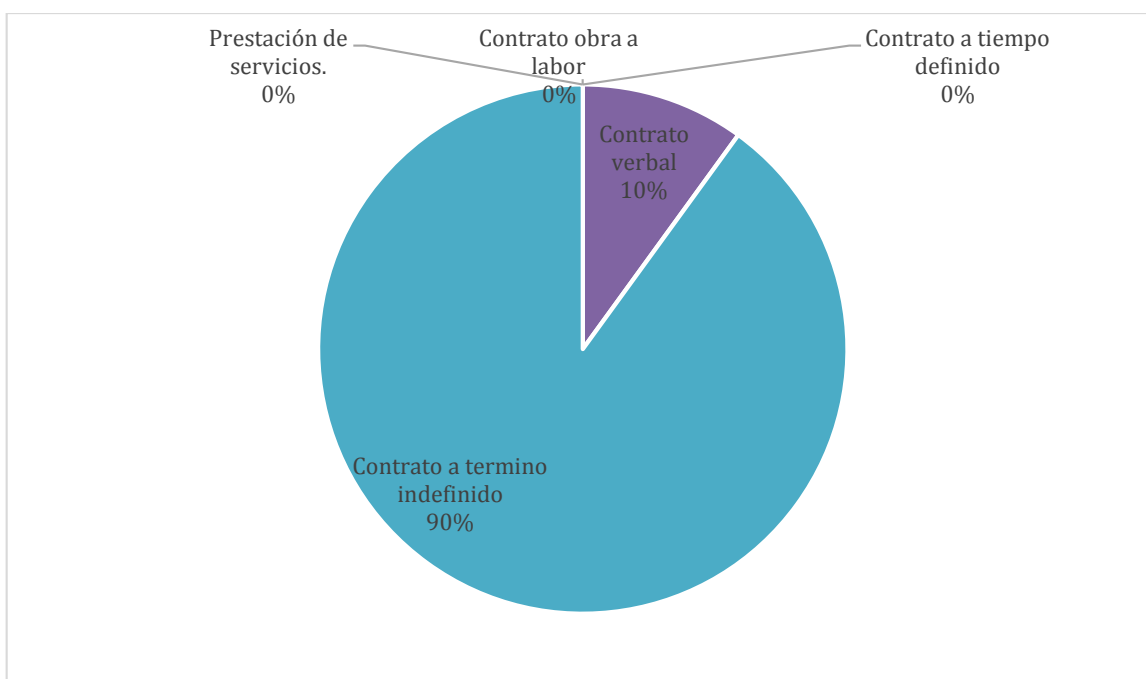
**Figura 4. ¿Cuál es su nivel de estudio?**



Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

El 40% de los encuestados cuentan con un nivel académico medio en este caso bachiller académico, el 30% con un nivel académico de primaria y las siguientes variables cada una con un 10% pertenecen a los empleados que cuentan con un nivel de estudio alto y superior en este caso son técnico, tecnólogo y universitario, los cuales corresponden a los empleados que tienen un cargo mayor en la organización.

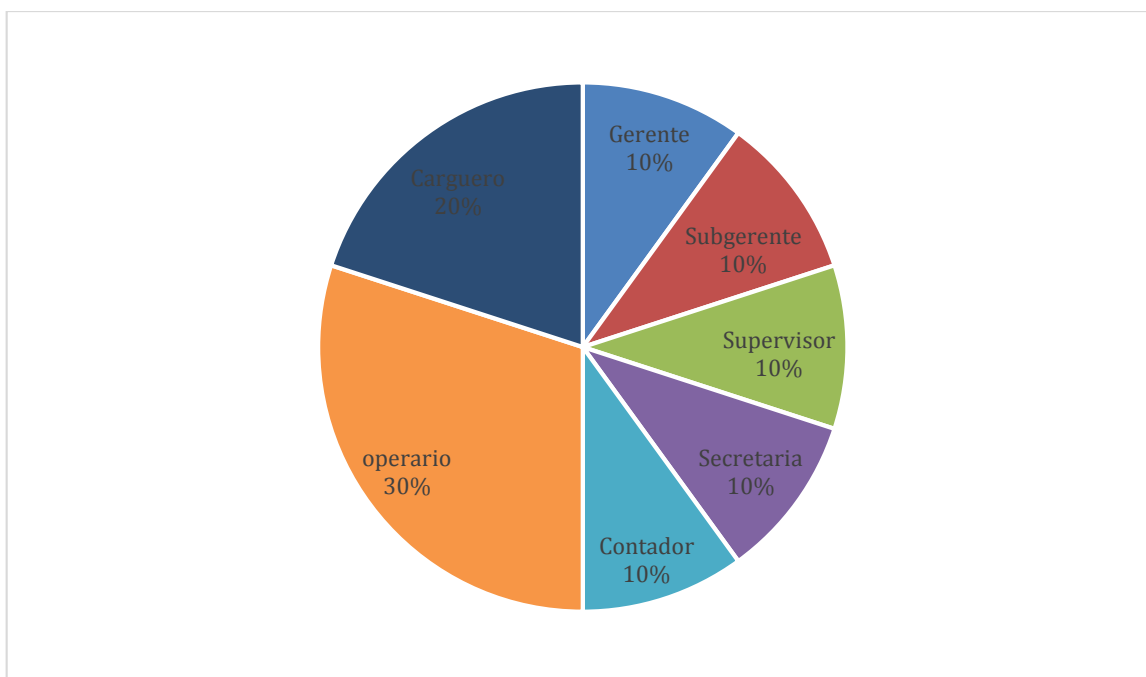
**Figura 5. ¿Qué tipo de contratación tiene usted?**



Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

Se puede evidenciar según los porcentajes de la figura 5, el 90% de las personas contratadas en la empresa cuentan con un contrato a término indefinido y en este caso verbal puesto que no existe ningún documento escrito que contenga las condiciones pactadas verbalmente (de palabra) entre el empleador y el trabajador. El 10% restante cuenta con un contrato por prestación de servicios en este caso es el contador, quien hace parte de línea staff de la organización.

**Figura 6. ¿Qué función desempeña usted dentro de la empresa?**

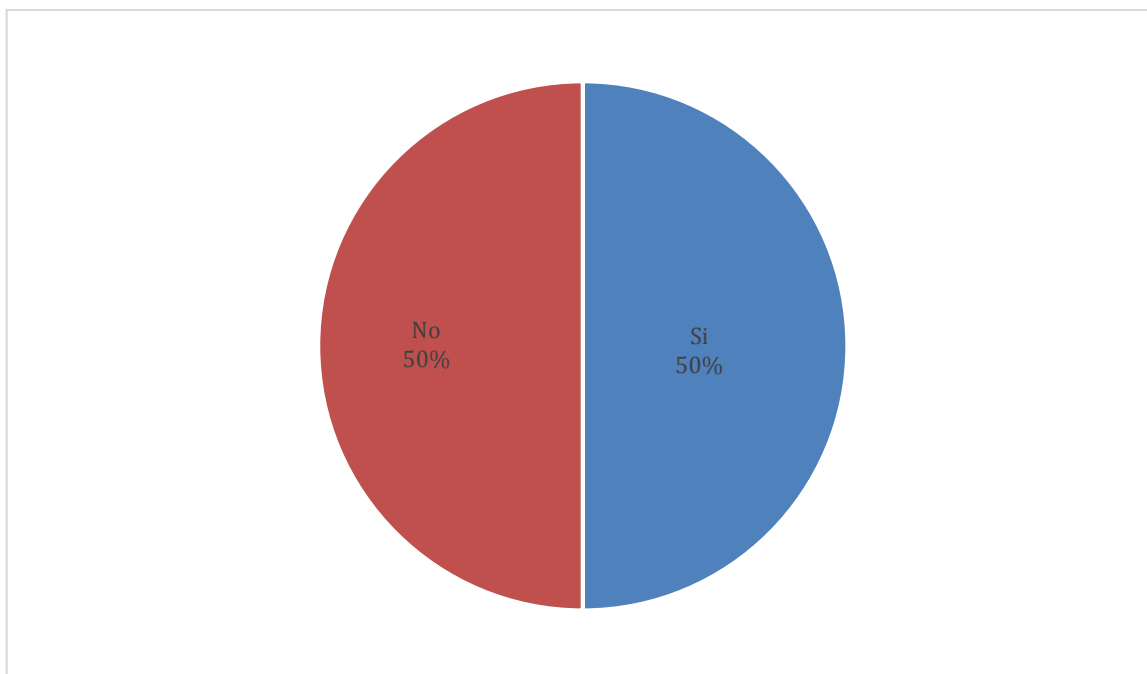


Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

De acuerdo a la figura 6, el 20% de las personas que están laborando en la organización pertenece a los operarios de planta, el 30% a los cargueros, sin embargo, cabe resaltar que la cantidad de empleados vinculados a este cargo varía según las temporadas en que hay más café en cosecha para comprar y posteriormente ser vendido a las trilladoras. Las siguientes variables cada una con un 10% pertenecen a los cargos: Gerente, subgerente, supervisor, secretaria y contador.



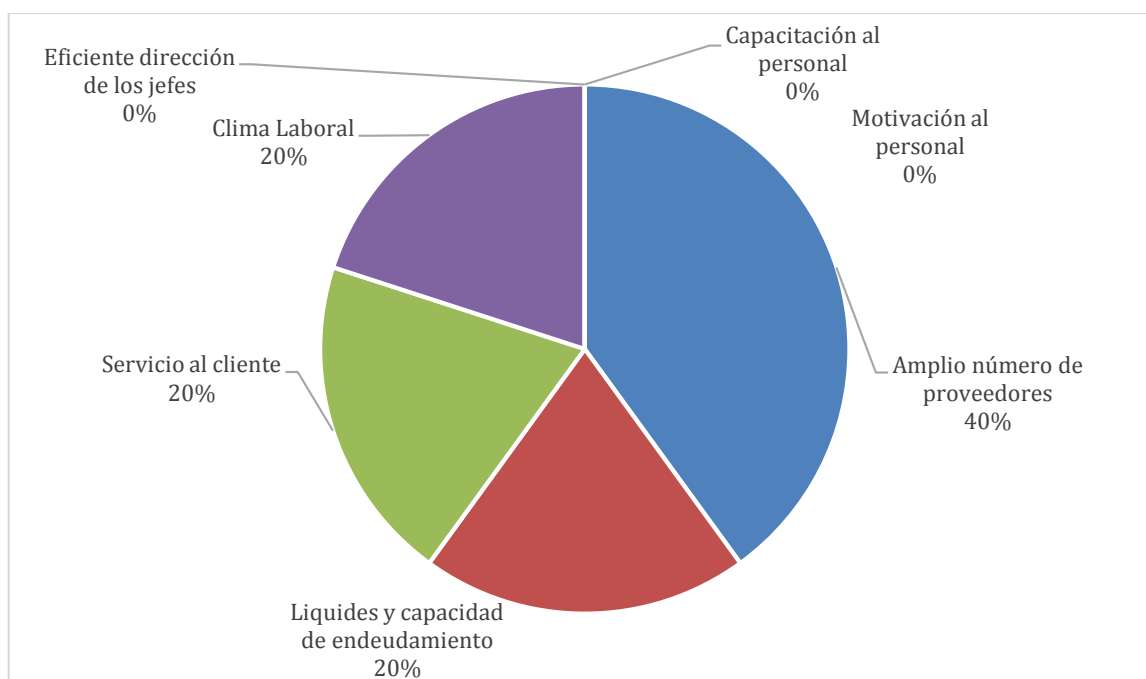
**Figura 7. ¿Su área de trabajo cuenta con la seguridad apropiada para el desempeño de sus labores?**



Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

De acuerdo a la figura 7, el 50% de los encuestados considera que cuenta con la seguridad apropiada en sus puestos de trabajo, lo cual les ha permitido realizar sus funciones de una manera más eficiente en un entorno más seguro, en este caso dicho porcentaje pertenece a los cargos superiores de la organización (gerente, subgerente, supervisor, secretaria y contador) y el 50% restante de los encuestados coincide en que no cuentan con la seguridad apropiada en su área de trabajo, dicho porcentaje pertenece a los operarios de planta y cargueros.

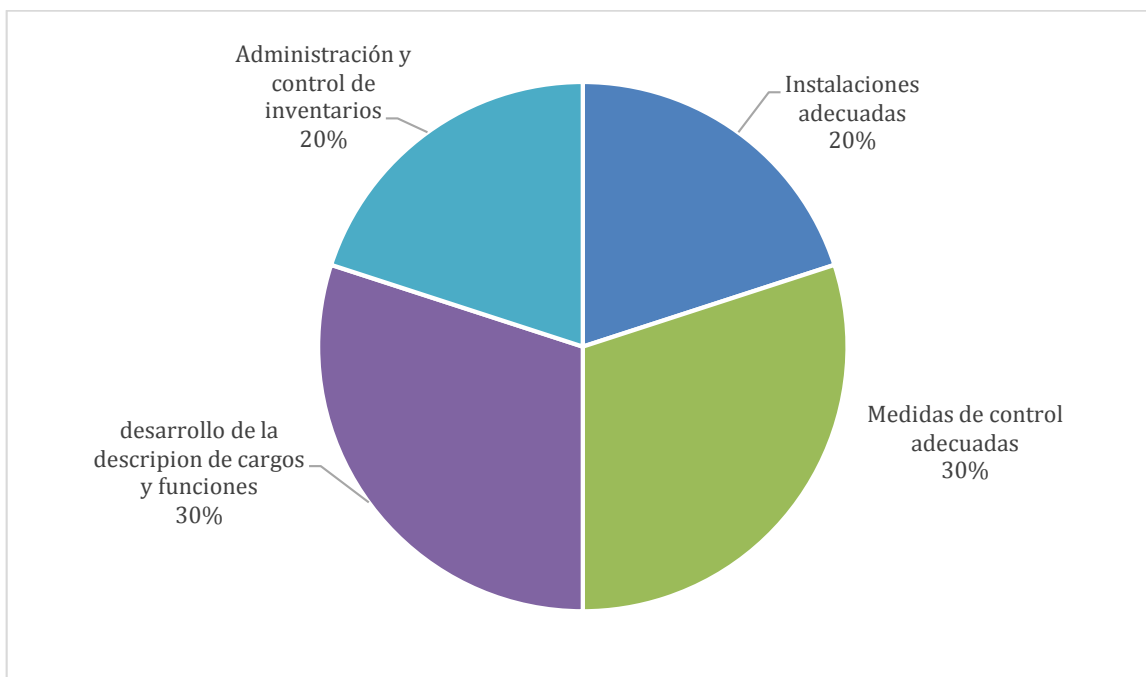
**Figura 8. ¿Cuáles son las fortalezas de la Compraventa de café Cardona y Ovalle?**



Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

En las encuestas realizadas a los empleados y de acuerdo a lo reflejado en la figura 8, el 40% consideraron que la mayor fortaleza que tiene la compraventa de café Cardona y Ovalle es el amplio número de proveedores que tienen, en este caso son los caficultores del municipio quienes abastecen a la empresa y se han fidelizado con ella por diversas razones. El 20% coincide en que otra fortaleza es el buen clima laboral que existe la organización. También han considerado como fortaleza la liquidez y la capacidad de endeudamiento.

**Figura 9. ¿Qué considera usted que le hace falta a la Compraventa de café Cardona y Ovalle?**



Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

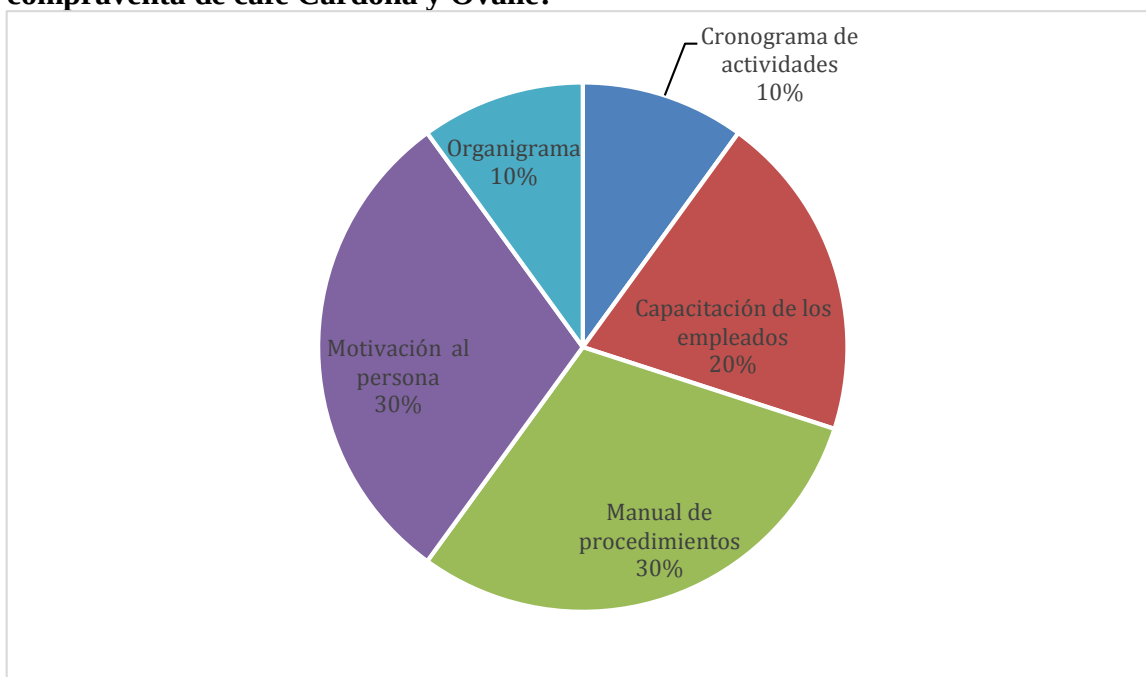
Como se puede evidenciar en los resultados arrojados por la figura 9, los factores con el más alto porcentaje en este caso de 30% y los cuales deberían llevarse a cabo en la organización corresponden en primera instancia a las instalaciones adecuadas.

En segunda instancia el otro 30% corresponde al desarrollo de la descripción de cargos y funciones, el cual es un factor que se ausenta en mayor medida en la organización ya que hace que las funciones sean poco claras.

Respecto a los siguientes factores con 20% cada uno, se encuentra el factor de las medidas de control adecuadas relacionadas directamente con el control de calidad de cada uno de los procesos de cada área, teniendo en cuenta que la organización no tiene

establecidas las normas de control y calidad. También con un 20%, los empleados consideraron que la empresa debería haber una correcta administración y control de inventarios.

**Figura 10. ¿De los siguientes puntos cuáles cree que son debilidades de la compraventa de café Cardona y Ovalle?**



Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

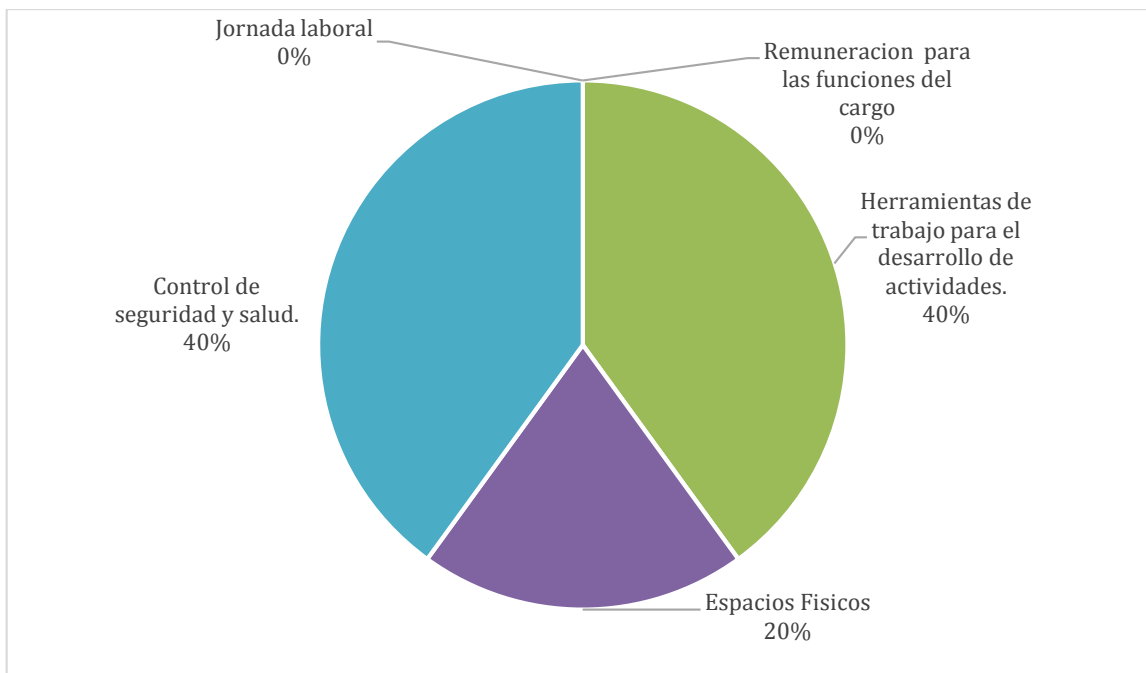
De acuerdo a lo reflejado en la figura 10, se evidencia que cada una de las opciones tiene cierto porcentaje que hace que se evidencie que todas se constituyen como debilidades de la organización, aunque unos factores tengan mayor peso sobre otros.

El 30% de los encuestados considera que una de las debilidades de la organización es el manual de procedimientos, ya que en la organización no se tienen definidas las responsabilidades de cada empleado y de cada área, así mismo no están estipuladas las

operaciones ni los procesos que pueden guiar el desarrollo de las actividades. El otro 30% corresponde a la motivación de sus empleados y en este caso siendo los operarios de planta coincidieron en que no se sienten motivados para realizar sus funciones y así mismo manifestaron que ha sucedido con la formación laboral y capacitación que corresponde al 20%, puesto que comentaron que al llegar a la empresa aprendieron sobre sus funciones mediante los trabajadores que se encontraban en el momento.

Respecto a los % más bajos corresponden a debilidad que son de menos peso, el 10% de los empleados considera que la debilidad es la ausencia de un organigrama y el 10% restante estima que una debilidad en la organización es la falta de un cronograma de actividades.

**Figura 11. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar de su área de trabajo?**



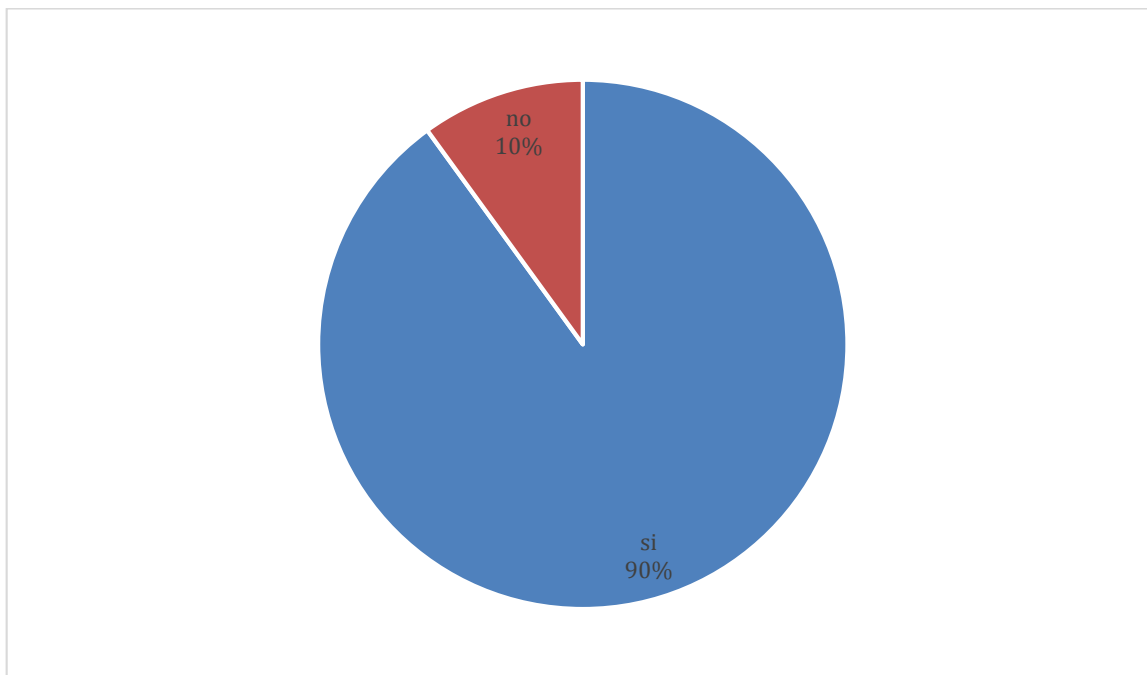
Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

Según lo reflejado en la figura 11, los factores con más alto porcentaje en este caso de 40% corresponde a las herramientas de trabajo, puesto que los empleados coinciden en que la empresa no les ha proporcionado el equipo de protección personal ni los instrumentos que son necesarios.

El siguiente 40% de los empleados respondieron que les gustaría que mejorara en su área de trabajo el control de seguridad y salud, ya que los empleados coinciden en que hay defectos en los equipos, maquinarias y herramientas de trabajo con los que la empresa cuenta actualmente y las instalaciones han tenido un deficiente mantenimiento.

El 20% restante considera que un aspecto que les gustaría mejorar son los espacios físicos de cada área de trabajo ya que las instalaciones son muy reducidas y las áreas de trabajo estrechas.

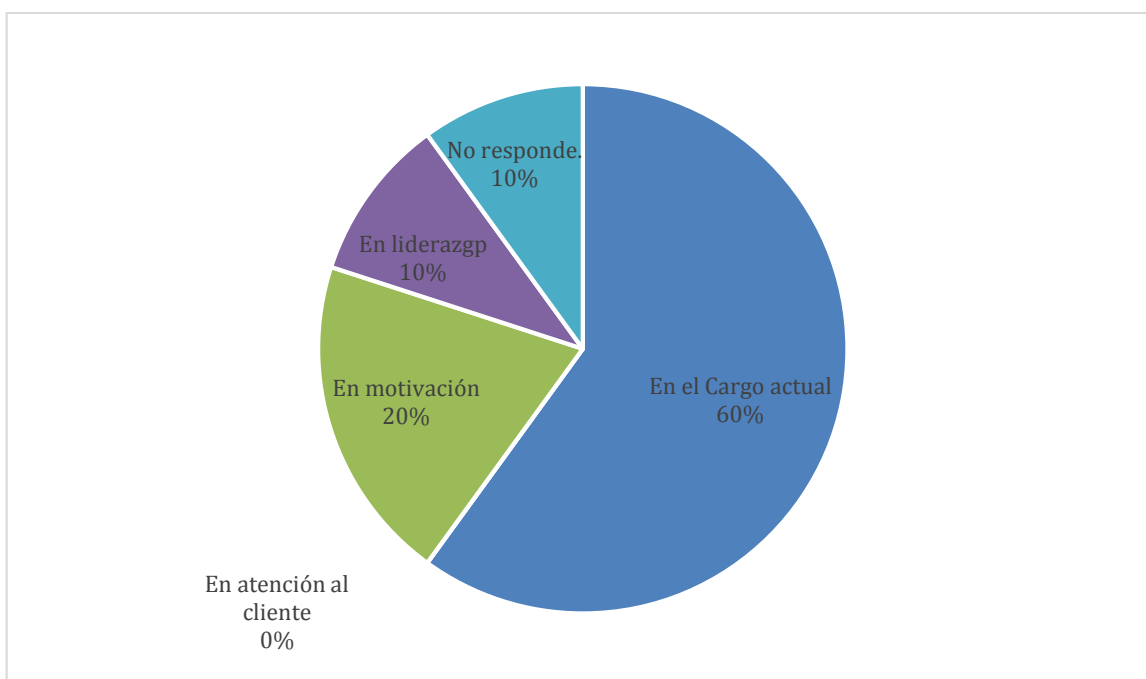
**Figura 12. ¿Considera usted que la remuneración que recibe está de acuerdo al desarrollo de sus funciones dentro de la Compraventa de café Cardona y Ovalle?**



Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

El 90% de los encuestados consideran que están de acuerdo con la remuneración que reciben respecto a las funciones que realizan, pero coinciden en que el salario podría mejorarse teniendo en cuenta las temporadas de cosecha en las cuales se intensifica más el trabajo en el área de producción y también en otros procesos de las demás áreas que integran la organización. Por otra parte, el 10% restante considera que el salario que recibe por las funciones que desempeña en su cargo no es el adecuado.

**Figura 13. ¿En qué le gustaría recibir formación?**



Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

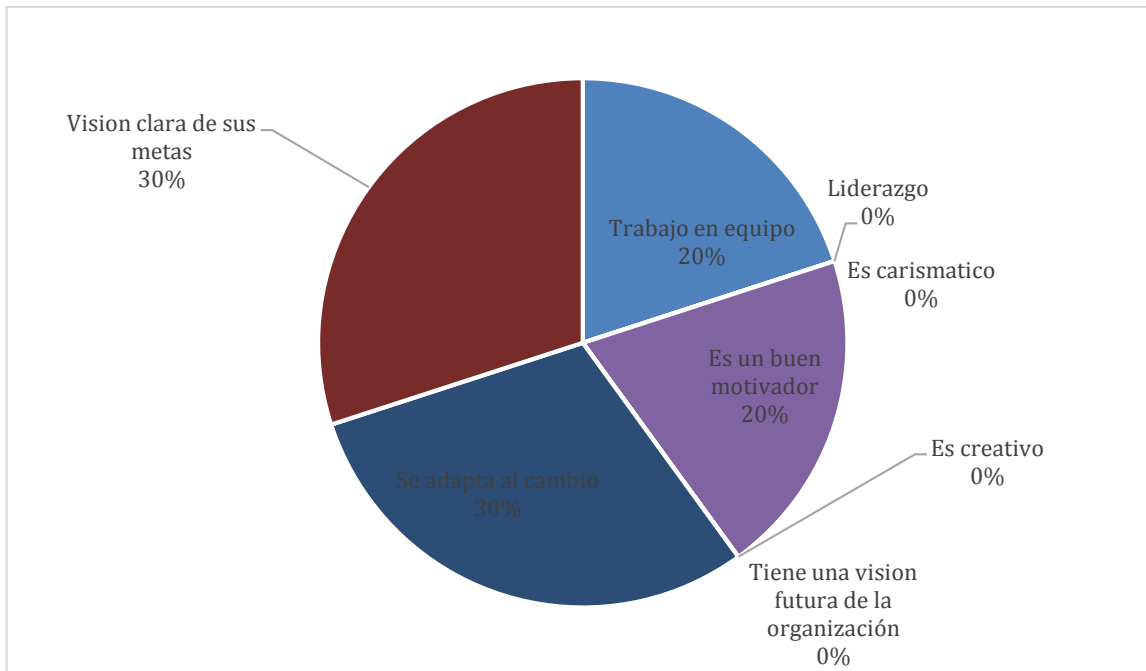
De acuerdo a lo reflejado en la figura 13 al 60% de los encuestados les gustaría recibir formación en su cargo actual, este porcentaje corresponde específicamente a los operarios de planta, cargueros y secretaria los cuales durante el censo realizaron algunas aclaraciones relacionadas a su cargo, coincidiendo en que la empresa no se ha encargado de realizar la debida capacitación a sus empleados antes de ejecutar sus actividades.

Respecto al 20% de los encuestados considera que le gustaría recibir formación en motivación ya que se ha evidenciado anteriormente que es un factor ausente en la organización, este porcentaje por lo tanto corresponde a los cargos superiores en la empresa (gerente y subgerente).

El siguiente 10% considera que le gustaría recibir formación en liderazgo, este porcentaje corresponde al supervisor quien se hace cargo de las actividades realizadas en producción y también del proceso de acopio y despacho del café, aunque considera que ha sabido interactuar y apoyar de la mejor manera a los empleados a cargo para el logro de objetivos. El 10% restante no respondió a la pregunta, ya que manifestó que hace parte de la línea staff, es contratado para prestar sus servicios temporalmente y no siente necesario recibir formación.



**Figura 14. ¿Seleccione cuáles de las siguientes cualidades conoce que aplica el gerente de la Compraventa de café Cardona y Ovalle?**

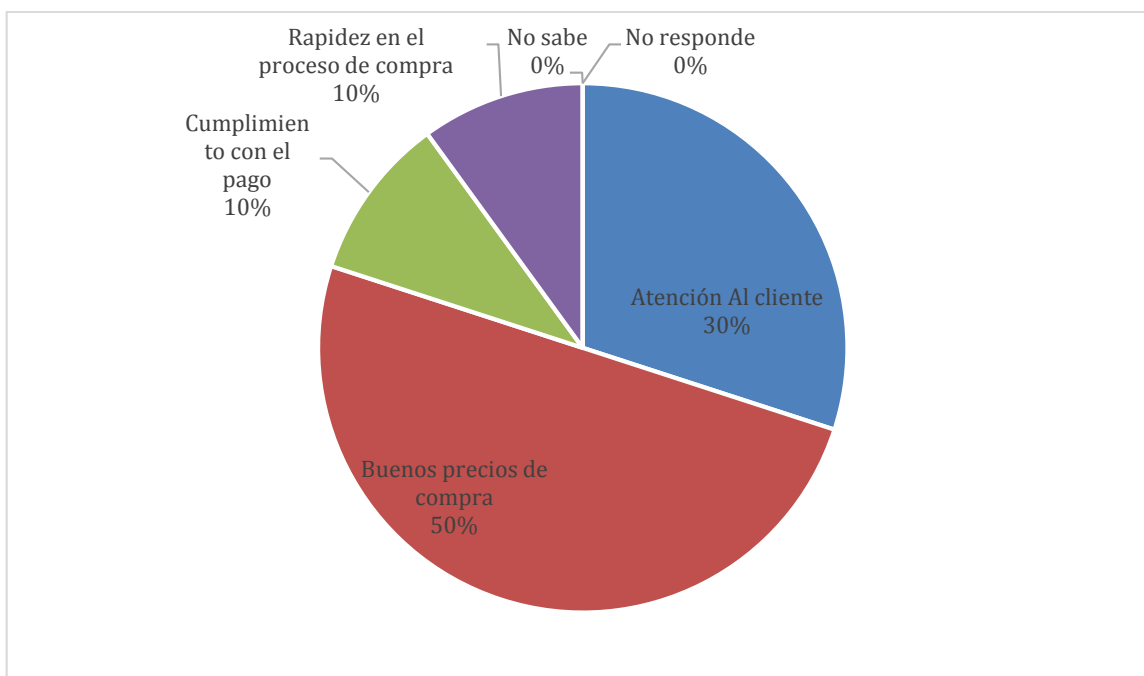


Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

De acuerdo a lo reflejado en la figura 14, el 30% de los encuestados coinciden en que el gerente aplica la cualidad de adaptación al cambio y consideran que es un jefe que siempre está dispuesto al cambio y está atento a aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, el otro 30% de los empleados respondieron que el gerente también tiene una visión futura de la organización ya que regularmente piensa en innovar y que la empresa también implemente a futuro otro tipo de actividades.

Por otro lado, el 20% de los encuestados considera que el gerente trabaja en equipo y a todos sus integrantes les da la misma importancia y el 20% restante considera que es un buen comunicador, siempre utiliza la dinámica que los grupos aportan en función de la productividad y el clima organizacional.

**Figura 15. ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los caficultores eligen vender su producto a la Compraventa de café Cardona y Ovalle?**



Fuente: Elaboración propia basada al censo realizado a los clientes internos o empleados de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.

Según lo reflejado en la figura 15, el 50% de los encuestados consideraron que el principal motivo por el cual los caficultores del municipio eligen vender su producto en la Compraventa de café Cardona y Ovalle son los buenos y justos precios de compra en comparación con los que da la competencia, el 30% consideran que el principal motivo es la atención al cliente. El 10% de los encuestados consideran que se debe a la rapidez en el proceso de compra y el 10% restante respondieron que los clientes han elegido vender el café en la organización por el cumplimiento con el pago.

**Análisis resultados censo dirigido a los clientes internos (empleados) de la organización COMPRAVENTA DE CAFÈ CARDONA Y OVALLE.**

Según los resultados del censo realizado a los empleados de la organización fue posible evidenciar algunos aspectos que influyen de cierta manera para conocer más a fondo acerca de los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa actualmente. Primeramente, se encontró que la organización no tiene un proceso de contratación formal para sus empleados, la gerencia no se ha encargado de delegar dicha función a un empleado con experiencia en la administración del talento humano.

También se pudo evidenciar factores negativos en relación a las áreas de trabajo cuando se trata de la seguridad apropiada que cada cargo debe tener para desempeñar sus labores, fue posible notar que en mayoría los empleados coincidieron en que no contaban con la seguridad apropiada en su área de trabajo, especialmente los operarios de planta y cargueros quienes disponen actualmente de algunas herramientas y equipamientos de uso diario que se encuentra en mal estado y de otras de las cuales no disponen pero que también son necesarias para las actividades que se deben llevar a cabo todos los días, esto procede a que no puedan realizar su trabajo de forma segura.

Esto implica que se deben identificar los riesgos laborales y crear las condiciones adecuadas para evitar que se produzcan accidentes de trabajo y otras enfermedades debido al entorno en el cual laboran que pueden afectar la calidad de vida los trabajadores y generar, además, costes económicos.

Por otro lado, respecto a las fortalezas actualmente la Compraventa de café Cardona y Ovalle fue posible comprobar que sus puntos más fuertes son el amplio número de proveedores que se tienen y quienes la han hecho reconocer como una de las mejores en sector del café del municipio, también el clima laboral que se torna dentro de la organización, pues expresan que han observado que el respeto, el escuchar observaciones, la cordialidad y compañerismo entre todos sus integrantes y por eso ha generado un ambiente agradable. También se debe tener en cuenta cuando se habla del porqué creen que los proveedores/caficultores tienen preferencia por la Compraventa de café Cardona y Ovalle para vender su producto y según los resultados obtenidos el principal motivo que se constituye como una de sus fortalezas el precio de compra que ofrece al productor de café a la hora de la compra, incluyendo aquí, el buen servicio y atención al cliente, lo que ha hecho que dicho caficultores lleguen a buscar el servicio por medio de referidos porque resaltan que son personas muy amables, carismáticas y empáticas.

Cabe mencionar en este punto los resultados que se obtuvieron cuando los empleados respondieron con relación al gerente de la empresa, recalcando que es un gerente que está siempre dispuesto a los cambios que pueda haber en la organización y así mismo en el mercado, teniendo en cuenta que es un gerente que constantemente compara la organización con las mejores de la competencia del sector del café del municipio y considera la situación de las mismas, teniendo en cuenta que en el mercado la dinámica competitiva exige que estén a la par o por encima de la competencia y hacerle frente adecuadamente.

Respecto a los puntos débiles de la organización, los empleados consideraron por un lado que hace falta que la organización tenga unas instalaciones más adecuadas, teniendo en cuenta que durante el censo los empleados hicieron algunas aclaraciones sobre las instalaciones de su área de trabajo y mediante una observación fue posible evidenciar que las áreas o lugares de trabajo no se han distribuido en función de cada proceso que se realiza, específicamente en el área de producción no se han determinado las zonas de almacenamiento del café lo que ha hecho que se limite en relación a la capacidad productiva y la iluminación en dichas áreas es insuficiente, tampoco las zonas de descanso, el espacio no está bien diseñado por lo que en ocasiones se han generado accidentes como golpes y esfuerzos forzados e innecesarios por la proximidad de las máquinas y equipos, por un mal almacenamiento de los materiales, por derrumbamiento algunas veces de los bultos de café y otro tipo de enfermedades debido a las condiciones ambientales.

También se debe mencionar la ausencia del cargo de funciones y manual procedimientos, el cual es un favor que se ausenta en mayor medida en la organización ya que hace que las funciones sean pocas claras y se generen continuos errores, duplicidad de funciones y tareas mal ejecutadas y que con ello se generen confusiones en los empleados. Así mismo sucede con las normas de control y calidad ya que no cuentan actualmente con ellas, ni una área o un empleado que se encargue específicamente de hacer el seguimiento y control de los procesos para garantizar el adecuado desarrollo de las actividades que se realizan, por lo que se considera necesario que la empresa se asegure de que este proceso se implemente en todas las áreas con el objetivo de obtener una mejora continua en la

organización de esta manera también se puede mejorar la capacitación de los trabajadores ya que al tener más información de los procesos, éstos los conocen mejor y pueden abordar su ejecución de manera más ágil, con menos mermas, etc. Además, tener en cuenta que debido a las instalaciones tan reducidas la administración y control de inventarios es poco porque en temporada de cosecha el área de almacenado de café no da abasto lo que está directamente ligado al reducido espacio de las instalaciones y en ocasiones varios bultos de café se han quedado en bodega más días en bodega. Esto se debe a que no hay un empleado que se encargue de supervisar dicha área y mantenga un control oportunamente ya que, el eficiente control de los inventarios es vital para el continuo y regular desenvolvimiento de la organización.

En la organización se ausenta actualmente un programa de motivación y capacitación al personal, respecto a esto los empleados creen que ha sido así porque desde que iniciaron sus labores en la organización, la empresa no ha considerado como una prioridad el factor de la motivación que resulta ser vital para mantener comprometidos a los empleados. Todo esto, se puede relacionar directamente con el manual de procedimientos, porque cuando se tiene un manual actualizado es posible capacitar al personal de manera más fácil y un empleado capacitado, está motivado para realizar su trabajo y desempeñarse mejor en su cargo.

El censo realizado a los empleados trajo como resultado aspectos que deberían mejorar en las áreas de la organización específicamente en lo que concierne a las herramientas de

trabajo, que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y en ocasiones han tenido que utilizar útiles de trabajo que no están en buena calidad, pero los cuales la empresa no se ha encargado de reponer para evitar deficiencias.

También que los empleados cuenten con su afiliación al sistema general de riesgos laborales, teniendo en cuenta que hace falta orden y limpieza en las áreas de trabajo y también han considerado que han llevado a cabo actividades u operaciones sin previa inducción o adiestramiento, lo que podrían ser condiciones peligrosas o actos inseguros en las áreas de trabajo principalmente en el área de producción.

Cabe resaltar que son importante los espacios físicos de cada área de trabajo lo que se puede relacionar directamente con la infraestructura de la empresa, en este punto, fue posible analizar que respecto a los espacios de descanso y alimentación porque al ser tan reducidos los espacios no hay un sitio en la organización para tomar estas horas sino que deben hacerlo fuera de la organización en las calles donde se encuentra ubicada la empresa, indicaron además que no hay un lugar o espacio donde puedan colocar sus pertenencias personales de forma segura esto procede a que los espacios estén desordenados y además detallaron que por área solo cuentan con un baño, por ello también han sentido desmotivación respecto a la realización de sus tareas diarias.

**Tabla 15. Fortalezas y debilidades de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.**

| Fortalezas                                                           | Debilidades                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Amplio número de proveedores del producto y/o materia prima.         | Ausencia de estructura organizacional formal.                |
| Imagen positiva frente a proveedores y clientes.                     | No hacen control de calidad en los procesos                  |
| Café de calidad tipo exportación.                                    | Falta de estrategias de mercadeo.                            |
| Buena atención al cliente.                                           | No se encuentran definidos los cargos, funciones y procesos. |
| Manejan buen volumen de café                                         | Trabajadores poco motivados.                                 |
| Precios de compra competitivos                                       | Instalaciones inadecuadas.                                   |
| Prioridad al trabajo en equipo con tantas debilidades estructurales  | Deficiencias en procesos administrativos y contables.        |
| Amplio portafolio de productos.                                      | Trabajadores poco capacitados.                               |
| Personal administrativo con buena experiencia en el sector del café. | Faltas de medidas de control adecuadas                       |
| Maquinaria adecuada para el desarrollo de actividades operativas.    | Dificultades para incrementar la capacidad productiva.       |
| La empresa cuenta con software contable                              | No se encuentra actualizada ante la cámara de comercio.      |

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.3.1 Resumen del análisis de los factores internos.**

Las anteriores herramientas aplicadas a los empleados y teniendo en cuenta los resultados de la entrevista dirigida al gerente de la organización, ayudaron a realizar un diagnóstico de la situación actual de la Compraventa de café Cardona y Ovalle. Así mismo, permitieron identificar los factores críticos al interior de la empresa dando lugar a las fortalezas y las debilidades de la misma:



**Tabla 16. Resumen del Análisis de los factores internos EFI.**

|                                                                | N  | Factores Internos                                                    | Valor | Calificación | Calificación ponderada |
|----------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------|-------|--------------|------------------------|
| <b>F<br/>O<br/>R<br/>T<br/>A<br/>L<br/>E<br/>Z<br/>A<br/>S</b> | 1  | Amplio número de proveedores del producto y/o materia prima.         | 0,07  | 4            | 0,28                   |
|                                                                | 2  | Imagen positiva frente a proveedores y clientes.                     | 0,04  | 4            | 0,16                   |
|                                                                | 3  | Café de calidad tipo exportación.                                    | 0,05  | 4            | 0,2                    |
|                                                                | 4  | Buena atención al cliente.                                           | 0,04  | 4            | 0,16                   |
|                                                                | 5  | Manejan buen volumen de café                                         | 0,07  | 3            | 0,21                   |
|                                                                | 6  | Precios de compra competitivos                                       | 0,07  | 4            | 0,28                   |
|                                                                | 7  | Prioridad al trabajo en equipo con tantas debilidades estructurales  | 0,04  | 3            | 0,12                   |
|                                                                | 8  | Amplio portafolio de productos.                                      | 0,04  | 3            | 0,12                   |
|                                                                | 9  | Personal administrativo con buena experiencia en el sector del café. | 0,04  | 4            | 0,16                   |
|                                                                | 10 | Maquinaria adecuada para el desarrollo de actividades operativas.    | 0,04  | 3            | 0,12                   |
|                                                                | 11 | La empresa cuenta con software contable                              | 0,03  | 3            | 0,09                   |
| <b>D<br/>E<br/>B<br/>I<br/>L<br/>I<br/>D<br/>A<br/>D</b>       | 1  | Ausencia de estructura organizacional formal.                        | 0,04  | 1            | 0,04                   |
|                                                                | 2  | No hacen control de calidad en los procesos                          | 0,04  | 1            | 0,04                   |
|                                                                | 3  | Falta de estrategias de mercadeo.                                    | 0,04  | 1            | 0,04                   |
|                                                                | 4  | No se encuentran definidos los cargos, funciones y procesos.         | 0,03  | 1            | 0,03                   |
|                                                                | 5  | Trabajadores poco motivados.                                         | 0,04  | 2            | 0,06                   |

|                            |    |                                                         |          |   |             |
|----------------------------|----|---------------------------------------------------------|----------|---|-------------|
| <b>A<br/>D<br/>E<br/>S</b> | 6  | Instalaciones inadecuadas.                              | 0,04     | 1 | 0,04        |
|                            | 7  | Deficiencias en procesos administrativos y contables.   | 0,06     | 1 | 0,06        |
|                            | 8  | Trabajadores poco capacitados.                          | 0,04     | 1 | 0,04        |
|                            | 9  | Faltas de medidas de control adecuadas                  | 0,06     | 2 | 0,12        |
|                            | 10 | Dificultades para incrementar la capacidad productiva.  | 0,05     | 1 | 0,05        |
|                            | 11 | No se encuentra actualizada ante la cámara de comercio. | 0,04     | 2 | 0,08        |
|                            |    | <b>TOTAL</b>                                            | <b>1</b> |   | <b>2,51</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que la empresa cuenta con una calificación promedio según lo obtenido en el ponderado total de la matriz de un 2.51, significa que sus fortalezas son apenas más fuertes que las debilidades.

Las mayores fortalezas, que tienen la empresa son: Amplio número de proveedores del producto y/o materia prima, debido a que cuentan con 100 proveedores; Precios de compra competitivos, que le dan una ventaja fuerte frente a sus competidores y tener a los proveedores satisfechos.

Respecto a las principales debilidades de la empresa, que disminuyen mucho su capacidad operacional: Deficiencia en procesos administrativos y contables, esta debilidad limita la capacidad operativa y gerencial de la empresa; falta de medidas de calidad adecuadas, genera pérdidas en las utilidades de la empresa.

## 5. Diseño del plan estratégico

Para diseñar el Plan Estratégico 2018-2023 de la empresa Compraventa de café Cardona y Ovalle, se empezará por el direccionamiento estratégico, definiendo o redefiniendo su perfil empresarial, principalmente aspectos como la misión, visión, valores corporativos; seguidamente, se definirá el marco estratégico con sus respectivos objetivos y estrategias; y por último, se definirá el plan de acción.

Es importante aclarar que la misión, la visión y los objetivos de la organización se encuentran implícitos en ella, por lo que los empleados no son conocedores de ellos. Por tanto, se hace necesario que para establecer el perfil empresarial se tome como base la misión y visión de la empresa para hacer los ajustes necesarios. Así mismo, los valores que, aunque se aplican en la empresa no se encuentran estipulados formalmente, es decir, de manera escrita.

- **Misión propuesta**

La Compraventa de café Cardona y Ovalle es una empresa que propende por el crecimiento integral del caficultor Sevillano a través de la comercialización de café, la prestación de un excelente servicio y apoyados en procesos operativos y administrativos modernos.

- **Visión propuesta**

Para el año 2023 la Compraventa de café Cardona y Ovalle será una empresa líder y competitiva en la comercialización de café con la mejor calidad en el Municipio de Sevilla, brindando siempre un excelente servicio y buenos precios de compra para el productor de café, generando crecimiento económico y mejoramiento para sus clientes y trabajadores.

- **Valores corporativos propuestos.**

La empresa no tiene valores de trabajo oficialmente establecidos, pero los manejan de manera implícita, los cuales han sido identificados por los proveedores de la empresa. Por lo cual proponemos que sean los siguientes, que además se pondrán en un lugar visible para los trabajadores, los proveedores y cualquier persona que ingrese a la Compraventa de café Cardona y Ovalle.

**Honestidad:** Somos una empresa íntegra, justa y coherente con nuestros objetivos, procesos y metas orientados a satisfacer las necesidades de nuestros proveedores y clientes.

**Compromiso:** Actuamos de manera coherente con nuestra misión y nos esforzamos en reconocer las necesidades de nuestros proveedores y clientes, en la manera adecuada de satisfacerlos, para cumplir efectivamente con las obligaciones que hemos pactado y ser considerados sus mejores aliados.

**Responsabilidad:** Somos conscientes del valor que la cosecha de café representa para nuestros proveedores, reconocemos que allí está involucrado mucho esfuerzo y ahorro. Por eso actuamos con seriedad y compromiso, tomando decisiones conscientes encaminadas a proteger y hacer productivo su cosecha.

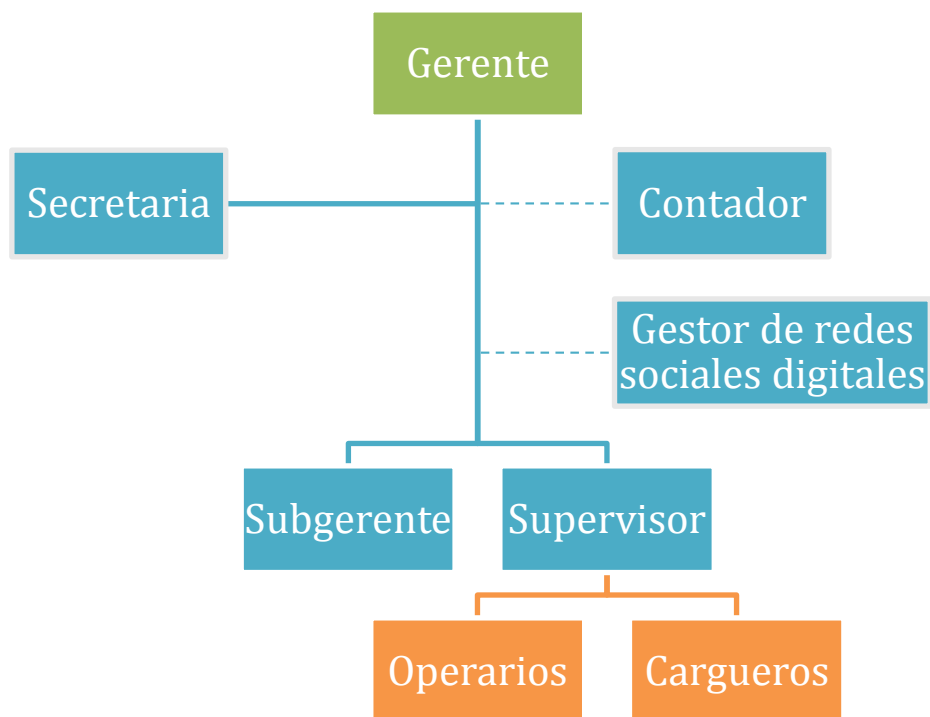
- **Objetivos propuestos**

Los siguientes objetivos están planteados bajo los lineamientos que proponen Norton y Kaplan en el cuadro de mando integral, según las perspectivas Financiera, de Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y crecimiento.

- **Estructura organizacional propuesta**

La empresa actualmente no cuenta con una estructura organizacional formalmente establecida, por lo cual se propone el siguiente organigrama, con la consideración de que sea presentada a los empleados de la empresa.

**Figura 16. Organigrama de la organización.**



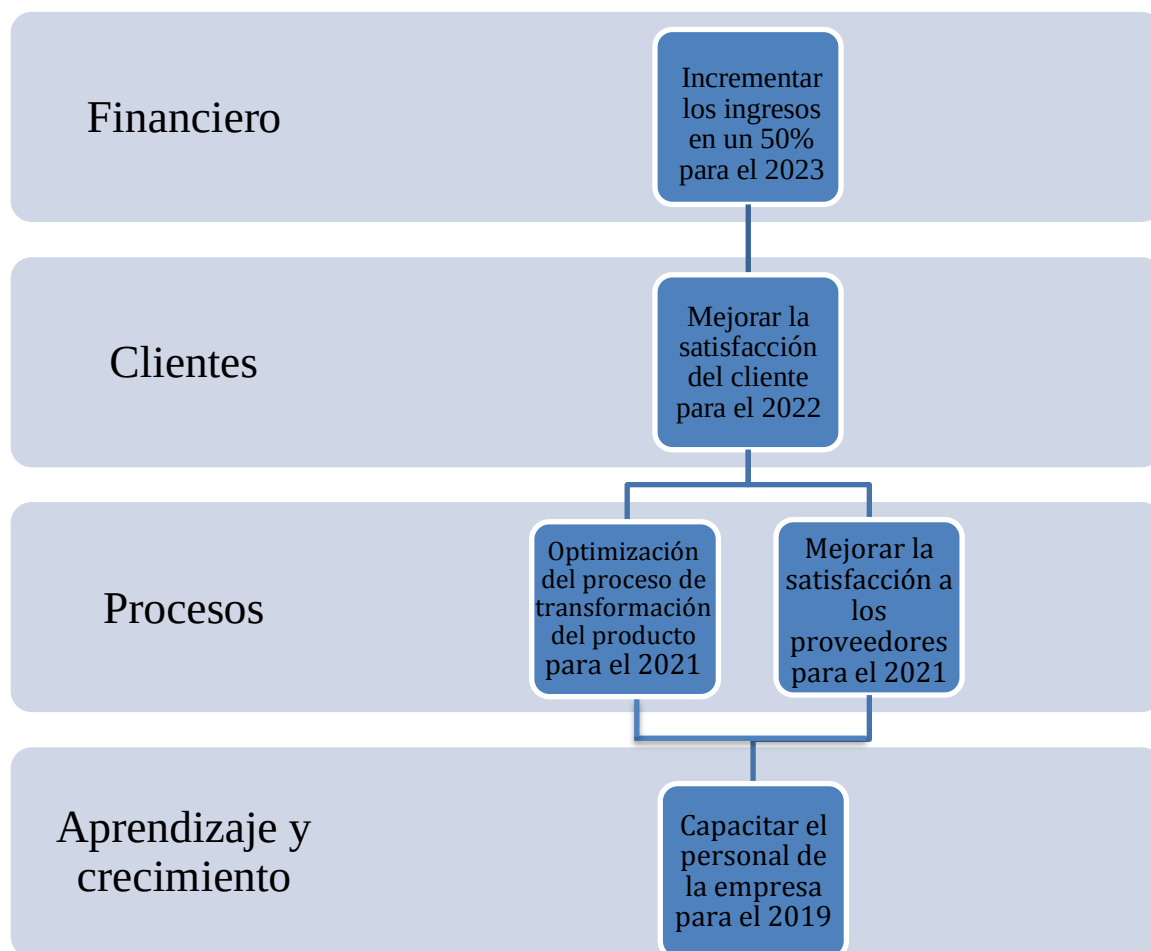
Fuente: Elaboración propia

## 5.1 Construcción de las Estrategias.

A partir de la misión, visión y valores propuestos anteriormente, se plantean los objetivos, las estrategias que se pretende empiecen a regir la empresa con el plan estratégico propuesto.

### 5.1.1 Planteamiento de objetivos a largo plazo

**Figura 17. Mapa estratégico.**



Fuente: Elaboración propia.



|                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| locales.<br>2. Fenómenos climáticos como el fenómeno de la niña y el niño.<br>3. Plagas que atacan los cultivos de café.<br>4. Disminución de las hectáreas cultivadas de café.<br>5. Alta tasas impositivas.<br>6. Disminución de los precios internos del café | que se vayan con la competencia.<br>FA2=F9+A1: Aprovechar la experiencia que se tiene sobre el sector del café para asesorar a los caficultores sobre temas de cosecha para asegurar la permanencia de los proveedores con la compra. | empleados para la detección de parásitos, hongos o cualquier elemento que disminuya la calidad del café |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 Implementación de la estrategia.

Se hace necesario, conocer el costo de la implementación de la estrategia, por lo cual se usó la siguiente herramienta, para ofrecer un diseño de plan estratégico más completo.

**Tabla 18. Implementación de las estrategias.**

| Objetivo                                                            | Estrategias                                                                                         | Actividades                                                                                                 | Responsabl<br>e                  | Presupuesto  |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------|
| Incrementar los ingresos en un 50% para el 2023                     | Comercializar cafés especiales                                                                      | Capacitar a los caficultores sobre formas de cultivo de café, para darle un valor agregado-                 | Subgerente                       | \$10.000.000 |
|                                                                     |                                                                                                     | Comercializar con la trilladora el café especial                                                            |                                  |              |
|                                                                     | Aumentar la producción del café tipo exportación                                                    | Aumentar la cantidad de proveedores por medio de campañas publicitarias                                     | Gerente y subgerente             |              |
|                                                                     |                                                                                                     | Aumentar la cantidad de café comprado a los caficultores                                                    |                                  |              |
| Mejorar la satisfacción del cliente para el 2023                    | Definir los cargos, funciones y procesos, para mejorar                                              | Desarrollar un manual de procedimientos                                                                     | Subgerente                       | \$ 3.000.000 |
|                                                                     |                                                                                                     | Socializar el manual de procedimientos                                                                      |                                  |              |
|                                                                     | Por medio de las TICs abrir canales de comunicación con los clientes                                | Promocionar ante el cliente la nueva red social                                                             | Subgerente                       |              |
| Optimizaci<br>ón de la transformac<br>ión del producto para el 2023 | Uso de herramientas TIC para facilitar el proceso de coordinación y planeación                      | Adquirir software como 360 PRI para la coordinación de procesos                                             | Gerente, subgerente y supervisor | \$20.000.000 |
|                                                                     |                                                                                                     | Capacitar al gerente, supervisor en el uso del software                                                     |                                  |              |
|                                                                     | Adecuar las instalaciones para poder manejar un mayor volumen de café                               | Buscar una instalación adecuada, que tenga buena localización y responda a los requerimientos de la empresa | Secretaria                       |              |
|                                                                     |                                                                                                     | Aumentar la maquinaria enfocada a los procesos productivos                                                  |                                  |              |
| Mejorar la satisfacción de los proveedores                          | Crear redes sociales para acercarse a los proveedores, donde se les mantendrán informados sobre las | Crear las redes sociales                                                                                    | Subgerente                       | \$4.500.000  |



|                                                  |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                |            |              |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| para el 2023                                     | noticias de la compraventa, lo último avances tecnológicos para a optimización de cultivos e informar sobre los créditos y subsidios a los que puedan acceder             | Promocionar las nueva red social                                                                                               |            |              |
|                                                  |                                                                                                                                                                           | Subcontratar aun creador de contenido                                                                                          |            |              |
|                                                  | Ofrecer nuevos servicios a los proveedores como compras a futuro y venta de empaques                                                                                      | Adquirir los empaques para su venta                                                                                            | Subgerente |              |
|                                                  |                                                                                                                                                                           | Desarrollar un formato de compras a futuro                                                                                     |            |              |
|                                                  |                                                                                                                                                                           | Publicitar los nuevos servicios                                                                                                |            |              |
|                                                  | Aprovechar la experiencia que se tienen sobre el sector del café para asesorar a los caficultores sobre temas de cosecha para asegurar la permanencia de los proveedores. | Llegar a un acuerdo con Finagro para que manden a un asesor y socialice los créditos a los que pueden acceder los caficultores | Subgerente |              |
| Organizar un centro de reuniones                 |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                |            |              |
| Capacitar al personal de la empresa para el 2023 | Capacitar a los empleados para la ejecución de sus cargos                                                                                                                 | Adquirir implementos de seguridad e higiene                                                                                    | Gerente    | \$5.000.000  |
|                                                  |                                                                                                                                                                           | Capacitar a cada empleado para la ejecución de sus cargos                                                                      |            |              |
|                                                  | Capacitar al gerente y subgerente en procesos administrativos                                                                                                             | Capacitar sobre registros contables                                                                                            |            |              |
|                                                  |                                                                                                                                                                           | Capacitar sobre procesos administrativo                                                                                        |            |              |
| Total                                            |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                |            | \$42.500.000 |

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Control y Evaluación.

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso

llevar a cabo. Las metas se establecieron a largo plazo.

**Tabla 19. Evaluación y control basado en indicadores propuestos de medición.**

| Mapa de estrategias. | Objetivo                                                    | Estrategias                                                                                                                                                                                                                                                                           | Resultados esperados                        | Indicador                                                                                | Meta.                                                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Financiero</b>    | Incrementar los ingresos en un 50% para el 2023             | Comercializar con cafés especiales                                                                                                                                                                                                                                                    | Incrementar los ingresos                    | ingresos incrementado en un 10% anual                                                    | Incrementar los ingresos en un 50% para el 2023                       |
|                      |                                                             | Aumentar la producción del café tipo exportación.                                                                                                                                                                                                                                     |                                             |                                                                                          |                                                                       |
| <b>Clientes</b>      | Mejorar la satisfacción del cliente para el 2022            | Definir los cargos funcionales y procesos, para mejorar la calidad del producto y lograr tener más beneficios del aumento de los precios internos del café.                                                                                                                           | Mejorar la calidad                          | Porcentaje de desperdicio= (cantidad de desperdicios/cantidad de bultos producidos)*100  | La cantidad de café desperdiciada no sea mayor al 2% para el año 2022 |
|                      |                                                             | Por medio de las TIC abrir canales de comunicación los clientes.                                                                                                                                                                                                                      | Mejorar la comunicación con el cliente      | Nivel de satisfacción con el cliente en satisfecho durante cada año                      | Cliente satisfecho para el año 2022                                   |
| <b>Procesos</b>      | Optimización de la transformación del producto para el 2021 | Uso de herramientas TIC para facilitar los procesos de coordinación y planeación                                                                                                                                                                                                      | Disminuir los retrasos en las operaciones   | Porcentaje de retrasos= (operaciones con retrasos/total operaciones)*100                 | Retrasos en las operaciones con un máximo de 5% para el año 2021      |
|                      |                                                             | Adecuar las instalaciones para poder aumentar el volumen de café                                                                                                                                                                                                                      | Aumentar el volumen de café                 | Porcentaje de crecimiento del volumen de café= Volumen de café 2023/volumen de café 2018 | Aumentar el volumen del café en un 40% para el 2021                   |
|                      | Mejorar la satisfacción de los proveedores para el 2021     | Crear redes Sociales para acercarse a los proveedores, donde se les mantendrán informados sobre las ultimas noticias de la compraventa, así como últimos avances tecnológicos para la optimización de los cultivos e informar sobre los créditos y subsidios a los que puedan acceder | Aumentar la interacción con los proveedores | Porcentajes de proveedores satisfechos=(proveedores Satisfechos/total proveedores)*100   | EL 95% de los proveedores satisfechos para el 2021                    |
|                      |                                                             | Ofrecer nuevos servicios a los proveedores como: Compras a futuro y venta de empaques.                                                                                                                                                                                                | Aumentar compras                            | Porcentaje de compras=(compras 2023/compras 2018)*100                                    | Incrementar las compras en un 50% para el año 2021                    |
|                      |                                                             | Aprovechar las experiencia que se tiene sobre el sector del café para asesorar a los proveedores sobre temas de                                                                                                                                                                       | Fidelizar al proveedor                      | Tasa de retención=100-tasa de deserción                                                  | Tasa de retención del 80% para el 2021                                |
|                      |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                             |                                                                                          |                                                                       |

|                                 |                                                  |                                                                       |                                                 |                                                                                                  |                                                   |
|---------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                 |                                                  | cosecha para asegurar la permanencia de los proveedores en la empresa |                                                 |                                                                                                  |                                                   |
| <b>Aprendizaje y desarrollo</b> | Capacitar al personal de la empresa para el 2019 | Capacitar a los empleados para la ejecución de sus cargos             | Empleados capacitados                           | Tasa de porcentaje de trabajadores capacitados=(trabajadores capacitados/total trabajadores)*100 | El 100% de los empleados capacitados para el 2019 |
|                                 |                                                  | Capacitar al Gerente y subgerente en procesos administrativos         | Gerencia capacitada en procesos administrativos | Tasa de nivel de gerencia capacitada:<br>Gerencia Capacitada=Total capacitados/total gerencia    | El 100% de la gerencia capacitada para el 2019    |

Fuente: Elaboración propia.

Porcentaje de desperdicios= (cantidad de desperdicios/cantidad de unidades fabricadas)

\*100. Donde cantidad de desperdicios se mide con la cantidad de kilos de café que se desperdician en el proceso de transformación y Cantidad de unidades fabricadas se mide la cantidad de café procesado en kilos.

Porcentajes de retrasos= (operaciones con retrasos/total operaciones) \*100. Donde operaciones con retrasos son las operaciones que no se terminaron en el tiempo establecido y total operaciones son todas las operaciones que se han realizado.

Tabla 29 (continuación)

Tasa de retención: Se obtiene con la fórmula: Tasa de pérdida de clientes= ((E-A)/S)\*100

Dónde: E= El número de clientes que hay al final del periodo, A=El número de clientes que se han ganado durante ese periodo, S= al número de clientes que había al inicio del periodo.

Fuente. Elaboración propia basada en la investigación realizada en ASOMUSACEAS (2018).

## 7. Conclusiones

El proyecto realizado sirvió para conocer la situación actual de la empresa Compraventa de café Cardona y Ovalle, en relación a los dos entornos importantes que engloban a la organización, que son el interno y el externo; de donde se pudieron determinar varios factores que están afectando o aquellos que pueden afectar a la organización, y también las oportunidades y correctivos que la empresa puede tomar para contrarrestar sus amenazas.

De acuerdo a lo analizado se pudo determinar que:

- El diseño de un plan estratégico para la Compraventa de Café Cardona y Ovalle es necesaria para asegurar la construcción de una estrategia sólida que le permita desarrollar e implementar planes para el alcance de propósitos y objetivos de la organización en función de su misión.
- El diagnóstico realizado a la Compraventa de café Cardona y Ovalle para la posterior identificación y análisis de factores internos y externos de la misma, permitió evidenciar las diversas falencias que presenta la organización en sus diversas áreas principalmente en el área de producción y administrativa; las actividades que son llevadas a cabo por la gerencia y aquellas que realizan los empleados del área de operación son ejecutadas sin ningún tipo de capacitación o formación, la Compraventa de Café no cuenta actualmente con un plan de acción ni manual de funciones y procedimientos que permita saber con exactitud las actividades que cada empleado debe desempeñar, como las debe realizar a cabalidad y así mismo le permita definir los objetivos y metas a seguir.

- En el análisis interno se encontró que la empresa no cuenta con mecanismos de control adecuados en los procesos administrativos y productivos, lo que hace que ponga en riesgo el manejo de los recursos de la organización.
- El clima laboral es un factor fuerte dentro de la organización porque las relaciones interpersonales ha hecho que el ambiente en el trabajo sea bueno, sin embargo, aunque los valores se manejan de la mejor manera en la empresa no se encuentran estipulados formalmente por escrito, lo que sucede de igual manera con la misión, visión y objetivos de la empresa, por tanto se hizo necesario establecer un perfil empresarial para la Compraventa de café Cardona y Ovalle con el fin de que el gerente lo comunique a sus empleados.
- La competencia en el sector del café, exactamente la compra y venta del mismo en Sevilla (Valle) es alta, sin embargo, Cardona y Ovalle ha logrado ser una de las empresas que sobresalen en el municipio, a pesar de que es una organización que lleva pocos años de trayectoria en el mercado, es reconocida hoy en día por la buena atención al cliente y los buenos precios de compra que dan al productor de café, quienes en este caso son sus proveedores y principal público objetivo, ha permitido incrementar el número de los mismos.

## 8. Recomendaciones

- La compraventa de Café Cardona y Ovalle no está formalmente constituida, se encuentra actualmente en proceso de formalización. Teniendo en cuenta que está en dicho proceso, la proyección es que sea un tipo de organización SAS ya que es considerada hoy como una de las mejores dada la flexibilidad y facilidad para su constitución.
- Es necesario que el contador empiece hacer los registros contables pertinentes a la Compraventa de Café Cardona y Ovalle para facilitar la ejecución del plan estratégico.
- La compraventa Cardona y Ovalle en aras del futuro debería de realizar una reestructuración respecto a su infraestructura a medida que vaya acaparando el mercado cafetero o también hacer una reubicación de la empresa, con el propósito de tener una mejor distribución de cada área de la empresa en beneficio de las actividades que se deben realizar a diario, especialmente el área de operación donde se lleva a cabo el proceso de secado del café, área que se ve afectada en épocas de cosecha por su limitado espacio para la ubicación de los silos. Por otra parte, se verían beneficiados todos los empleados pues tendrían un espacio más adecuado y acondicionado para desempeñar sus tareas y sintiéndose a gusto en el ambiente de trabajo y clima laboral.
- Teniendo en cuenta que la administración de la empresa es empírica, se propone como plan mejora que la persona que lidera la empresa tome algunos cursos

administrativos con el fin de que pueda estar en la capacidad de diseñar y ejecutar técnicas administrativas para mejorar sus procesos de gestión en la microempresa, ya que contratar a un profesional facultado en administración podría generar una alta inversión en su nómina.

- Crear un plan de capacitaciones sobre temas administrativos para el gerente y subgerente de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle.
- Adquirir implementos de seguridad apropiados para que los cargueros y operarios ejecuten sus tareas de forma adecuada y segura.
- Socializar con todos los empleados de la compraventa de Café Cardona y Ovalle la misión, visión, valores y plan estratégico.

### **Bibliografía**

AGUILAR, C.(2000) La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Temas deficiencia y tecnología.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio (1998). Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. Bogotá–Colombia, 3R Editores,

DAVID, R.( 2003). CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA

DURÁN JUVÉ, Dunia; LLOPART PÉREZ, ESPINOSA, Sam (2013). Mapa de procesos. Revista Escuela de Administración de Negocios. p. 164-172.

FRANKLIN, Enrique Benjamín (2007). Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. Pearson educación.

GARCÍA CÁCERES, Rafael Guillermo; OLAYA ESCOBAR, Érika Sofía. (2006) Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. Cuadernos de administración. p. 197-217.

Guadalupe, Sandra; Ortiz, Salvador (2008). Plan de acción. San Miguel, Universidad Andres Bello.



MALLAR, Miguel Ángel. (2010) La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente.

Visión de futuro.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo(2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación.

MURILLO VARGAS(2011). Grace Eugenia. Metodología de aplicación de una auditoría de gestión como herramienta para determinar los costos de la no calidad y elevar la productividad en el departamento de ahorros de la Mutualista Pichincha. 2011.

Tesis de Licenciatura. Quito;

PETERAF, Thompson; STRICKLAND, Gamble.(2012). Administración estratégica: teoría y casos.

Plan de acción SAGAÓN VILLEGAS(2011). José. Ejecución y Control de los Planes de Acción.

Ponce Talacón, H (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y Sociales. Contribuciones a la economía, p4.

Prospective Consulting Team (s.f.) Planeación estratégica. Recuperado de: http:

<http://www.prospectiveteam.com>

SAINZ FUERTES (1993). Antonio. El análisis estratégico: la empresa y el entorno.

SUÁREZ PAZOS, Mercedes (2002). Algunas reflexiones sobre la investigación-acción colaboradora en la educación.

Xavier; REDONDO DURÁN, Rafael(1999). La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos.

ZARATIEGUI, J. R.( 1999.) La gestión por procesos: Su papel e importancia. Economía industrial.

## Anexos

### Anexo 1. Formato de entrevista dirigida al gerente de Compraventa de café Cardona y Ovalle.

**Tabla 20. Formato de entrevista.**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DEL VALLE</b><br/><b>PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b></p> <div style="text-align: center;">  </div> <p><b>ENTREVISTA GERENTE DE LA COMPRAVENTA DE CAFÉ: CARDONA Y OVALLE</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b> Conocer el criterio actual del gerente de la compraventa de café: Cardona y Ovalle, que permita diagnosticar el estado actual de la compañía.</p> <p><b>NOTA:</b> La información obtenida será utilizada para fines académicos.</p> <p><b>LUGAR Y FECHA</b>_____ <b>DD</b>_____<br/><b>MM</b>____ <b>AA</b>_____</p> |
| <p>¿La empresa cuenta con una misión?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>¿Se ha diseñado la visión de la compañía?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>¿La misión y visión se tienen en cuenta en el desarrollo de las operaciones?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>¿La empresa formula objetivos estratégicos en coherencia con la misión y la visión?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>¿La empresa cuenta con un organigrama definido?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?                       |
| ¿Considera usted que la empresa tiene un buen manejo administrativo?             |
| ¿Qué falencias considera que tiene la empresa?                                   |
| ¿Son claros los objetivos y descripciones de cada puesto de trabajo?             |
| ¿Cuáles cree usted que son los principales factores que motivan a sus empleados? |
| ¿Cómo son las relaciones interpersonales en la empresa?                          |
| ¿Considera que la empresa está bien posicionada en el mercado del café?          |
| ¿Qué diferencia a la compraventa de Café Cardona y Ovalle de sus competidores?   |
| ¿Cómo considera el servicio al cliente?                                          |
| ¿Quiénes son sus clientes?                                                       |
| ¿Cómo se encuentra la empresa en cuanto a maquinaria y equipo?                   |
| ¿Cree que las condiciones de trabajo son las adecuadas?                          |
| ¿Cuenta la empresa con buen capital de trabajo?                                  |
| ¿Cómo es la empresa financieramente?                                             |
| ¿Se presentan inconvenientes al momento de obtener los recursos de capital para  |

|                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|
| producción o inversión?                                            |
| ¿Cada cuánto venden el café y en dónde?                            |
| ¿Cómo es la relación de la empresa con sus clientes?               |
| ¿Han pensado en ofrecer más servicios a los caficultores?          |
| ¿Ha llegado a tener inconvenientes con los proveedores?            |
| ¿Por qué cree que se debe que les traigan café de mala calidad?    |
| ¿Qué medida toman para evitar eso?                                 |
| ¿Cómo les afecta el comportamiento del mercado del café??          |
| ¿Y sobre el mercado local?                                         |
| ¿Usan alguna ayuda tecnológica para el proceso de sus operaciones? |
| ¿En cuestiones legales como se encuentra la empresa?               |

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo 2. Formato censo empleados de la Compraventa de café Cardona y Ovalle**

**Tabla 21. Formato de censo de empleados.**

|                                                                                                       |                                       |                                 |                              |                                                                   |                                                    |                                         |                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| ¿Cómo se dio cuenta que en la empresa habían puestos de trabajo disponibles?                          |                                       |                                 |                              |                                                                   |                                                    |                                         |                                                         |
| Amigos                                                                                                | Contactos de la empresa               | Publicaciones en redes sociales |                              | Publicación por medios de difusión masiva, como: radio periódicos |                                                    | Se acercó personalmente a la empresa    |                                                         |
| ¿Cuál es su nivel de estudio?                                                                         |                                       |                                 |                              |                                                                   |                                                    |                                         |                                                         |
| Primaria                                                                                              | Secundaria                            |                                 | Técnico                      | Tecnólogo                                                         | Universitario                                      | ninguno                                 |                                                         |
| ¿Qué tipo de contratación tiene usted?                                                                |                                       |                                 |                              |                                                                   |                                                    |                                         |                                                         |
| Prestación de servicios                                                                               | Contrato obra a labor                 |                                 | Contrato a tiempo definido   | Contrato verbal                                                   |                                                    | Contrato a término indefinido           |                                                         |
| ¿Qué función desempeña usted dentro de la empresa?                                                    |                                       |                                 |                              |                                                                   |                                                    |                                         |                                                         |
| Gerente                                                                                               | Subgerente                            | Supervisor                      | secretaria                   | Contador                                                          | Operario                                           | carguero                                |                                                         |
| ¿Su área de trabajo cuenta con la seguridad apropiada para el desempeño de sus labores?               |                                       |                                 |                              |                                                                   |                                                    |                                         |                                                         |
| Si                                                                                                    |                                       |                                 | No                           |                                                                   |                                                    |                                         |                                                         |
| ¿Cuáles son las Fortalezas de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle?                                |                                       |                                 |                              |                                                                   |                                                    |                                         |                                                         |
| Amplo número de proveedores                                                                           | Liquidez y capacidad de endeudamiento | Servicio al cliente             | Clima laboral                | Eficiente dirección de los jefes                                  | Capacitación al personal                           | Motivación al personal                  | Distribución del espacio para los equipos y maquinarias |
| ¿Qué considera usted que le hace falta a la Compraventa de Café Cardona y Ovalle?                     |                                       |                                 |                              |                                                                   |                                                    |                                         |                                                         |
| Las instalaciones adecuadas                                                                           | Nueva maquinaria                      |                                 | Medidas de control adecuadas |                                                                   | Desarrollo de la descripción de cargos y funciones | Administración y control de inventarios |                                                         |
| ¿De los siguientes puntos cuales cree que son debilidades de la Compraventa de Café Cardona y Ovalle? |                                       |                                 |                              |                                                                   |                                                    |                                         |                                                         |
| Cronograma de actividades                                                                             | Capacitación de los empleados         |                                 | Manual de procedimientos     | Motivación al personal                                            |                                                    | Organigrama                             |                                                         |

|                                                                                                                                                   |                                            |                                                           |                            |                              |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------|
| ¿Qué aspectos le gustaría mejorar de su área de trabajo?                                                                                          |                                            |                                                           |                            |                              |             |
| Jornada laboral                                                                                                                                   | Remuneración para las funciones del cargo  | Herramientas de trabajo para el desarrollo de actividades | Espacios físicos           | Control de Seguridad y salud |             |
| ¿Considera usted que la remuneración que recibe está de acuerdo al desarrollo de sus funciones dentro de la compraventa de café Cardona y Ovalle? |                                            |                                                           |                            |                              |             |
| Si                                                                                                                                                |                                            |                                                           | No                         |                              |             |
| ¿En qué le gustaría recibir formación?                                                                                                            |                                            |                                                           |                            |                              |             |
| En el cargo actual                                                                                                                                | En atención al cliente                     | En manejo de sistemas según el cargo                      | En motivación              | En liderazgo                 | No responde |
| ¿Seleccione cuáles de las siguientes cualidades conoce que aplica el gerente de la Compraventa de café Cardona y Ovalle?                          |                                            |                                                           |                            |                              |             |
| Trabajo en equipo                                                                                                                                 | Liderazgo                                  | Es carismático                                            | Es un buen motivador       |                              |             |
| Es creativo                                                                                                                                       | Tiene una visión futura de la organización | Se adapta al cambio                                       | Visión Clara de sus metas. |                              |             |
| ¿Cuál cree usted que es la principal razón que los caficultores eligen vender su producto a la Compraventa de café Cardona y Ovalle?              |                                            |                                                           |                            |                              |             |
| Atención al cliente                                                                                                                               |                                            | Buenos precios de compra                                  | Cumplimiento con el pago   |                              |             |
| Rapidez en el proceso de compra                                                                                                                   |                                            | No sabe                                                   | No responde                |                              |             |

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3. Formato censo clientes externos

**Tabla 22. Formato Censo Clientes Externos.**

|                                                                                         |                                          |                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| ¿Cada cuánto vende usted café a la Compraventa de café Cardona y Ovalle?                |                                          |                                      |
| Cada 8 días                                                                             | Cada 15 días                             | Cada mes                             |
| ¿Usted tiene claridad sobre los requisitos que tiene la empresa para la compra de café? |                                          |                                      |
| Si                                                                                      |                                          | no                                   |
| Si la respuesta es sí, marque cuál de los siguientes requisitos conoce.                 |                                          |                                      |
| Café seco con bajo porcentaje del 10% al 12% de humedad que cumpla los estándares       | Café mojado que no esté sobre fermentado | Café mojado que no esté contaminado  |
| Café mojado con un nivel mínimo de humedad del 40%                                      | Café con un nivel de broca bajo norma    | Café con nivel de pasilla bajo norma |

|                                                                                                                                                                                                                    |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------------|--|
| ¿Cómo conoció usted la existencia de la Compraventa de café Cardona y Ovalle?                                                                                                                                      |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
| Tv                                                                                                                                                                                                                 | Radio                                | Internet                                                     | Amigos, colegas o Contactos     |                   |                         |  |
| De los siguientes parámetros. ¿Porque usted prefiere vender su café a la compraventa de café Cardona y Ovalle?                                                                                                     |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
| Por la rapidez en el pago                                                                                                                                                                                          | Por antigüedad de la empresa         | Por los buenos precios que dan al momento de comprar el café | Por el buen servicio al cliente |                   |                         |  |
| ¿Para usted la distribución de equipo en las instalaciones de la compraventa de Café Cardona y Ovalle son las adecuadas para la prestación de sus servicios?                                                       |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
| Excelente                                                                                                                                                                                                          | Buena                                | Regular                                                      | Mala                            |                   |                         |  |
| ¿Considera usted que el gerente esté capacitado para?                                                                                                                                                              |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
| Trato hacia los proveedores                                                                                                                                                                                        | Coordina adecuadamente los programas | Trabajo en equipo                                            |                                 |                   |                         |  |
| Al llegar a la Compraventa de Café: Cardona y Ovalle cómo califica usted los siguientes servicios: (Donde excelente es la calificación más alta con un puntaje de 5 y deficiente la más baja con un puntaje de 1.) |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
|                                                                                                                                                                                                                    | <b>1.1.1 EXCELENTE</b>               | <b>1.1.2 BUENO</b>                                           | <b>1.1.3 REGULAR</b>            | <b>1.1.4 MALO</b> | <b>1.1.5 DEFICIENTE</b> |  |
| 1. Atención rápida                                                                                                                                                                                                 |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
| 2. Rápida descarga del .café                                                                                                                                                                                       |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
| 3. Pago oportuno                                                                                                                                                                                                   |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
| 4. Buen trato del personal                                                                                                                                                                                         |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
| 5. Precio adecuado                                                                                                                                                                                                 |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
| De los siguientes valores ¿cuáles cree usted que tiene o no tiene la Compraventa de Café: Cardona y Ovalle? Marcar con una “x” en la casilla correspondiente.                                                      |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
| <b>Valores</b>                                                                                                                                                                                                     |                                      |                                                              |                                 | <b>Tiene</b>      | <b>No tiene</b>         |  |
| a. Honestidad                                                                                                                                                                                                      |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |
| b. Colaboración                                                                                                                                                                                                    |                                      |                                                              |                                 |                   |                         |  |



|                           |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|
| c. Orientación al cliente |  |  |  |
| d. Igualdad               |  |  |  |
| e. Reconocimiento         |  |  |  |
| f. Trabajo en equipo      |  |  |  |
| g. Compromiso             |  |  |  |
| h. Respeto                |  |  |  |
| i. Responsabilidad        |  |  |  |
| j. Cortesía               |  |  |  |
| k. Eficacia               |  |  |  |
| l. Puntualidad            |  |  |  |

¿Cuál de las siguientes amenazas usted cree que la compraventa de café Cardona y Ovalle pueda tener?

|                               |                                                               |                                    |                    |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------|
| Crecimiento de la competencia | Perdida de interés de los agrícolas por la producción de café | Perdida de compradores             | Cambios climáticos |
| Permanente amenaza de plagas  | Baja cantidad de café en temporada de cosecha                 | Aumento de los precios de insumos. |                    |

De los siguientes comportamientos ¿Usted ha presenciado en la Compraventa de Café Cardona y Ovalle tenga dificultados al momento de hacer sus funciones diarias?

|                                                |                                                              |                                     |         |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|
| Poca comunicación entre empleados              | Los cargueros y operarios no acatan las ordenes de sus jefes | Poca amabilidad con los clientes    |         |
| Indiferencia con las responsabilidades diarias | Desinterés al momento de atender al caficultor               | Desinterés por el trabajo en equipo | ninguna |

¿En algún momento usted ha tenido alguna queja sobre el servicio que le ha brindado la Compraventa de Café Cardona y Ovalle?

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|----|----|

Si la respuestas es si, selecciones cual fue su queja

|                                  |                   |                                    |
|----------------------------------|-------------------|------------------------------------|
| Retrasos en el pago del producto | Precios muy bajos | Recogerles el café en finca        |
| Proveer los empaque              | Compras a futuro  | Capacitación en el cultivo de café |

¿Usted recomendaría la Compraventa de Café Cardona y Ovalle a otros agricultores?

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|----|----|

Tabla 21. Muestra el formato censo que se le hizo a los clientes externos.

