

FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA CAFÉ FEDAR

NATALIA TAMAYO GARCES

JOSUE DAVID TAPIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINITRACION

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CALI

2012

FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO CAFÉ FEDAR

NATALIA TAMAYO GARCES
JOSUE DAVID TAPIA TAQUEZ

Asesoría para optar por el título de Administrador de Empresas

Asesor
SANDRA ESPAÑA
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINITRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CALI
2012

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cali, Valle del Cauca, 31- 08- 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION.....	13
1. DEFINICION DEL PROBLEMA.....	15
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	15
1.2 DESCRIPCION ACTUAL DEL PROBLEMA.....	16
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	17
1.4.1 Objetivos específicos.....	17
1.5 JUSTIFICACION.....	18
1.6 DISEÑO METODOLOGICO.....	19
1.6.1 Tipo de Estudio.....	19
1.6.2 Método.....	19
1.6.3 Fuentes y herramientas de recolección de información.....	19
1.6.4 Herramientas de recolección.....	19
2. MARCO REFERENCIAL.....	20
2.1 MARCO TEORICO.....	20
2.2 MARCO CONTEXTUAL.....	27
2.2.1 Proveedores actuales.....	28
2.2.2 Clientes actuales.....	28
2.3 Marco conceptual.....	29
3. ANALISIS DE LOS ENTORNOS	31
3.1 Entorno Económico.....	31
3.2 Entorno demográfico.....	33
3.3 Entorno socio- Cultural.....	35
3.4 Entorno tecnológico.....	37
3.5 Entorno jurídico.....	39
3.6 Entorno político.....	42
3.7 Entorno ecológico y cultural.....	43
4. ANALISIS DEL SECTOR.....	64

4.1 Análisis del sector cafetero en Colombia.....	64
4.2 ANÁLISIS DEL DIAMANTE COMPETITIVO.....	69
4.2.1 Factores productivos.....	70
4.2.2 Cadenas productivas.....	70
4.2.3 Condiciones de la demanda	72
4.2.4 Estrategias del sector.....	72
4.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DEL SECTOR CAFETERO.....	77
4.3.1 Amenazas de entrada de los competidores potenciales.....	77
4.3.2 Rivalidad entre competidores existentes.....	80
4.3.3 Poder de negociación de los compradores.....	82
4.3.4 Poder de negociación de los proveedores.....	84
4.3.5 Amenaza de productos sustitutos.....	85
5. BENCHMARKING ESTRATÉGICO.....	87
5.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIÓN.....	87
5.1.1 Café Quindío.....	87
5.1.2 Café Santa Clara.....	89
5.1.3 Café Los Andes.....	90
5.1.4 Café Juan Valdez.....	92
5.2 Factores clave de éxito.....	93
5.2.1 Matriz de análisis competitivo.....	95
5.3 Análisis de los resultados.....	99
5.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	100
6. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	103
6.1 Estructura de la organización.....	104
6.1.1 Descripción de las funciones actuales.....	104
6.2 Análisis del proceso.....	106
6.3 CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	108
6.4 Características del producto que presta la empresa.....	110
6.5 Capacidad financiera.....	112
6.6 Matriz de evaluación de factores interno (EFI).....	113
7. ANALISIS ESTRATEGICO.....	116
7.1 Análisis DOFA.....	116
7.1.1 Fortalezas.....	116

7.1.2 Debilidades.....	117
7.1.3 Oportunidades.....	117
7.1.4 Amenazas.....	118
7.2 FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO.....	120
7.2.1 Misión.....	120
7.2.2 Visión.....	120
7.2.3 Principios.....	120
7.2.4 Objetivos estratégicos.....	121
7.2.5 Estrategias.....	122
7.2.6 Estructura organizacional.....	122
7.2.6.1 Identificación de cargos en la empresa.....	123
7.3 FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO.....	128
8 PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	140
9 CONCLUSIONES.....	146
10 RECOMENDACIONES.....	148
BIBLIOGRAFIA.....	150
ANEXOS.....	152

INDICE DE CUADROS

	Pag
Cuadro 1. Diseño Matriz DOFA.....	23
Cuadro 2. Variables del entorno económico.	31
Cuadro 3. Variables del entorno demográfico.	33
Cuadro 4. Variables del entorno Socio-cultural.	35
Cuadro 5. Variables del entorno tecnológico.	38
Cuadro 6. Variables del entorno jurídico.	40
Cuadro 7. Variables del entorno político.	42
Cuadro 8. Variables del entorno ecológico y natural.....	43
Cuadro 9. Matriz integral de análisis de entornos.....	44
Cuadro 10. Cauca. Estimaciones de l0s principales cultivos transitorios, permanentes y anuales 2009-2010.....	69
Cuadro 11. Variables internas de la empresa CAFÉ FEDAR.....	113
Cuadro 12. Fortalezas de CAFÉ FEDAR.....	116
Cuadro 13. Debilidades de CAFÉ FEDAR.....	117
Cuadro 14. Oportunidades de CAFÉ FEDAR.....	118
Cuadro 15. Amenazas de CAFÉ FEDAR.....	118
Cuadro 16. Matriz DOFA CAFÉ FEDAR.....	119
Cuadro 17. Resumen cargo gerente general.....	123
Cuadro 18. Resumen cargo coordinador de producción.....	124
Cuadro 19. Resumen cargo Jefe de mercadeo y ventas.....	124
Cuadro 20. Resumen cargo Agrónomo.....	125
Cuadro 21. Resumen cargo Mayordomo del café.....	125
Cuadro 22. Resumen cargo Trabajador.....	126
Cuadro 23. . Incursionar en el mercado internacional del café orgánico con marca propia CAFÉ FEDAR, a través del fortalecimiento de la gestión administrativa la cual se acondicionara al cumplimiento de normas y demanda internacional.....	130
Cuadro 24. Plan de acción. Implementar un sistema que vigile permanentemente la producción de las granjas y permite mejorar la misma.....	133

Cuadro 25. Plan de acción. Desarrollar un plan de marketing para la marca CAFÉ FEDAR.....	135
Cuadro 26. Plan de acción. Definir métodos para el control de plagas y enfermedades.....	137
Cuadro 27. Plan de acción Desarrollar capacitaciones a los líderes del negocio entorno al manejo productivo y comercial del café.....	139
Cuadro 28. Indicadores de gestión Estrategia 1: Incursionar en el mercado internacional del café orgánico con marca propia CAFÉ FEDAR, a través del fortalecimiento de la gestión administrativa la cual se acondicionara al cumplimiento de normas y demanda internacional.....	141
Cuadro 29. Indicadores de gestión Estrategia 2. Implementar un sistema que vigile permanentemente la productividad de las granjas y permite mejorar la misma.....	142
Cuadro 30. Indicadores de gestión Estrategia 3. Desarrollar un plan de marketing que permita a la marca CAFÉ FEDAR tomar fuerza en el mercado.....	143
Cuadro 31. Indicadores de gestión Estrategia 4 Definir los métodos para el control de plagas y enfermedades para obtener una mayor productividad.....	144
Cuadro 32. Indicadores de gestión Estrategia 5 Desarrollar capacitaciones a los líderes del negocio entorno al manejo productivo y comercial del café.....	145

INDICE DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1 Barreras competitivas del sector.....	24
Figura 2 Valor y volumen de las exportaciones colombianas (Café 2008-2011).....	67
Figura 3 Diamante competitivo sector Cafetero.....	76
Figura 4 5 fuerzas competitivas del sector Cafetero.....	86
Figura 5 Matriz de perfil competitivo grafico para valores.....	97
Figura 6 Matriz de perfil competitivo para valores sopesados.....	98
Figura 7 Flujograma del proceso.....	107
Figura 8 Organigrama propuesto para la empresa CAFÉ FEDAR.....	127

INDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Balance cafetero en Colombia (millones de sacos 60kg 2008-2011).....	66
Tabla 2: Matriz de perfil competitivo sector cafetero.....	96
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos.....	102
Tabla 4. Matriz de evaluación interna de CAFÉ FEDAR.....	115

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la generación de estrategias a través de la formulación de un plan estratégico que permitirá a CAFÉ FEDAR establecerse competitivamente en el mercado del café, a través de un plan de acción que guíe el funcionamiento correcto del negocio. Para dar cumplimiento a este objetivo se planeó un tipo investigación descriptiva, a través de un método de observación para la recolección de información, la cual se obtuvo de fuentes primarias suministradas por la administración. Este ejercicio nos permitió hacer un diagnóstico de la situación actual de CAFÉ FEDAR, abordando su gestión y los procesos productivos del café. Los resultados de este estudio permiten deducir que la gestión administrativa no está funcionando integralmente, es decir existen vacíos en áreas de producción y comercialización lo que limita las ventas del producto, esto sustentado en problemas económicos que amenazan la continuación del negocio. De igual forma se evidencio unos procesos más consolidados como la garantía de calidad del café y de una clara misión entre las personas que integran la organización, los cuales creen en un proyecto socialmente responsable que brinde oportunidades, a una población en condición de discapacidad carente de un proyecto de vida.

La realización de esta obra contiene 10 capítulos los cuales muestran cómo se realizó todo el proceso de análisis de la organización, además se desarrollan propuestas y estrategias necesarias para la gestión administrativa del negocio CAFÉ FEDAR.

El capítulo 1 presenta la definición del problema, la razón por la cual se hace necesario emprender actividades que generen un cambio en el proyecto, además se presentan los objetivos planteados para este cambio.

El capítulo 2 muestra el marco referencial el cual proporciona los elementos teóricos y el contexto organizacional bajo los cuales se desarrolla el trabajo.

Los capítulo 3,4 y 5 presenta el análisis del entorno donde se revisan las variables del macro entorno, se analiza el sector en el cual se encuentra el proyecto así como los competidores.

El capítulo 6 presenta el análisis interno de la organización con el fin de identificar los elementos internos que pueden ser utilizados por la empresa para aprovechar las oportunidades y las falencias que deben ser mejoradas para no quedarnos rezagados frente a la competencia.

El capítulo 7 presenta el análisis estratégico en el cual en base a los análisis anteriores se generan estrategias a partir del análisis DOFA. De la misma manera se determina el direccionamiento estratégico y los planes de acción a seguir para alcanzar las estrategias.

El capítulo 8 presenta el plan de seguimiento y control con el que se pretende verificar si las acciones emprendidas cumplieron los objetivos.

Los capítulos 9 y 10 muestran las conclusiones y recomendaciones propuestas para la empresa después de todo el estudio realizado.

INTRODUCCIÓN

CAFÉ FEDAR, es un producto creado al interior de la Fundación FEDAR, como una alternativa en la búsqueda de fuentes de empleo y la conquista de la autonomía para las personas en situación de discapacidad cognitiva y sus familias, las cuales habitan en las aéreas rurales del Municipio de Popayán.

CAFÉ FEDAR es el esfuerzo de una Fundación sin ánimo de lucro, que piensa en su autosostenibilidad para garantizar el cumplimiento de su objeto social, a través de la construcción de un ejercicio económicamente rentable y socialmente sostenible.

Este proyecto no ha sido una tarea fácil ya que como sabemos las empresas se enfrentan a múltiples desafíos, la complejidad del ambiente en la que operan impide prácticamente mantener una estabilidad. La competencia, la innovación, la incertidumbre e inestabilidad hacen cada vez más difícil el manejo administrativo. Para esto se requiere de una minuciosa planeación que abarque la totalidad de la organización, de lo contrario el proyecto tendrá mayores probabilidades de fracasar, en este sentido las empresas colombianas y para ser más específicos la pymes están en una constante lucha y esfuerzo para sobrevivir al mercado a pesar de que existe un marco institucional favorable que apoya su desarrollo y crecimiento. Muchas de estas empresas fracasan en su intento y tienden a morir en sus primeros años. Café Fedar no ha sido ajeno a esta coyuntura lo cual se evidencia en los obstáculos que ha enfrentado como lo son los accesos a créditos, competencia, acceso a mercados externos e internos, infraestructura y manejo administrativo.

Ante estas condiciones alcanzar eficacia en la administración de las organizaciones es una tarea compleja, pero quizás lo más importante para poder resolver estas necesidades es el definir el ¿qué hacer?, es decir definir una visión estratégica. Es por esto que se ha hecho necesario la construcción de un proceso de planificación estratégica que permitan definir claramente las acciones estratégicas que se deben asumir en la dirección del negocio CAFÉ FEDAR para que este logre los objetivos de

ser una propuesta viable que garantice el cumplimiento de su objeto social a través de la construcción de un ejercicio económicamente rentable y socialmente sostenible.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

Las personas con discapacidad cognitiva han sido sin duda uno de los colectivos más marginados y excluidos de la sociedad Colombiana. Se observa como aún existen barreras que le impiden a esta población participar en la vida familiar y social. Son pocos las oportunidades para disfrutar plenamente de sus derechos y de gozar de igualdad de condiciones.

En Colombia los más recientes datos del Departamento de estadística (Dane¹) dan a conocer las cifras de personas con discapacidad. Cifra que alcanza las 2.652.000 personas, los cuales representan el 6.4% de la población nacional. La situación de las personas con discapacidad es preocupante debido a limitaciones en el sistema de salud, seguridad social y la dificultad de acceder al mundo laboral.

Ante este panorama el gobierno nacional ha venido trabajando bajo un nuevo enfoque en considerar a la discapacidad ante todo como un problema social resultado de un complejo conjunto de condiciones del entorno. El cual requiere de la participación de la sociedad, para generar los cambios necesarios que permitan el pleno desarrollo de los deberes y derechos de la población con discapacidad.

Una de las herramientas para capitalizar los esfuerzos de generar mejores condiciones para la población mencionada es a través de la educación, donde esta se convierte en un elemento importante en la búsqueda de procesos de inclusión, que permitan reconocer la diversidad y mediar con los prejuicios sociales que se han creado con respecto a esta condición.

Como podemos ver es un largo camino para lograr condiciones integrales para la población con discapacidad.

¹ DANE, "Encuesta Discapacidad en Colombia 2005" Internet: www.dane.gov.co/2005.

La Fundación Fedar trabaja incesantemente por aportar al desarrollo de sus alumnos y sus familias, guiados por su sueño de construir espacios inclusivos a través de una propuesta pedagógica integral donde se reúnen alternativas sociales y ocupacionales, en este espacio se lleva la fusión entre el arte y la agro ecología para brindar a los niños y jóvenes un proyecto de vida, que permite autonomía y dignidad.

En este esfuerzo nace CAFÉ FEDAR, el cual hoy día es una realidad. La Fundación Fedar cuenta con una granja agroecológica propia, CAFÉ FEDAR es un producto que se construye desde la agricultura limpia, en una práctica respetuosa con el entorno, y es catalogado como un Café Gourmet. En este proceso participan 10 familias campesinas los cuales han mejorado sus condiciones gracias a este negocio.

En este espacio se dan grandes batallas, una de ellas es la imperiosa necesidad de romper la estrecha relación entre discapacidad y pobreza y para salir victoriosos de este propósito común, es necesario reconocer las enormes potencialidades que tienen las personas en situación de discapacidad cognitiva, es necesario permitir que cada individuo construya un proceso de formación que lo lleve a reconocerse como un ser vital, un ser que se descubre cada mañana y desarrolla todos sus potencialidades permitiendo la búsqueda y el encuentro con su proyecto de vida.

1.2 Descripción actual del problema

Hoy en día CAFÉ FEDAR es un producto que se comercializa, pero a pesar de este importante avance, los resultados no han sido los esperados, y se puede ver como cada día se hace más difícil y menos viable continuar con esta idea de negocio, al indagar sobre las condiciones que rodean todo el proceso, se puede detectar que CAFÉ FEDAR no cuenta con una administración estratégica que le permita enfocar debidamente sus esfuerzos hacia la consecución de resultados globales de la organización y que articule pilares básicos como recursos, mercados, cultura y estructura organizacional.

Simplemente se han limitado a producir e intentar vender dejando a un lado planes básicos que contengan un direccionamiento estratégico que les permita proyectarse a largo plazo. Esto ha llevado a que se hagan esfuerzos aislados y no se trabaje con una visión clara de lo que se quiere, por lo que no se han desarrollado, mucho menos ejecutado planes y estrategias claras que permitan establecerse competitivamente en el mercado.

Esta situación a nivel organizacional ha impedido que CAFÉ FEDAR surja como un producto que solventara los gastos de la fundación. Siendo este uno de los propósitos del proyecto podemos decir que el plan ha fracasado y esto esta fielmente reflejado en sus estados financieros.

1.3 Planteamiento del Problema

¿Qué factores y recursos serán necesarios para la formulación e implementación del plan estratégico que ayudara a cumplir las metas y objetivos de la Empresa CAFÉ FEDAR ubicada en la ciudad de Popayán?

1.4 Objetivo General.

Elaborar un plan estratégico para CAFÉ FEDAR que le lleve a establecerse competitivamente en el mercado alcanzando las metas y objetivos de la empresa.

1.4.1 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico que permita identificar en el medio externo cuáles son sus amenazas y oportunidades.
- Establecer las debilidades y fortalezas que actualmente rodean el proyecto.
- Formular el direccionamiento estratégico del negocio; misión, visión objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción para el funcionamiento correcto del negocio
- Establecer el plan de seguimiento y control del modelo formulado.

1.5 Justificación.

Cuando iniciamos nuestro proceso de trabajo de grado, siempre tuvimos claro lo importante de escoger un tema que nos apasionara y que disfrutáramos al momento de realizarlo, como futuros profesionales de la Universidad del Valle y formados en una institución pública, reconocemos la importancia de aportar al desarrollo social y humano de la comunidad, esta fue sin duda nuestra mayor motivación, poder servir con nuestro conocimiento a la Fundación Fedar. Creemos que este será un reto personal que nos permitirá conocer de cerca la realidad de muchas instituciones que creen en el sueño de formar empresa, y que se esfuerzan cada día para lograrlo, en este ejercicio pondremos en práctica lo aprendido en nuestra vida universitaria. Nuestro trabajo se guiará bajo la línea de planeación estratégica. Como futuros administradores conocemos la importancia de esta herramienta, pues sabemos cómo hoy en día todas las empresas se ven enfrentadas a entornos cambiantes lo cual, las obliga a estar constantemente formulando estrategias para ser competitivos y garantizar la supervivencia de la empresa.

Para CAFÉ FEDAR, la implementación de un plan estratégico les ayudara a definir el curso de acción, para abordar la situación en la que actualmente se encuentra el negocio. En el transcurso del trabajo se darán a conocer los posibles problemas que puede estar atravesando la organización y más adelante se plantean las propuestas para sus posibles soluciones y poder llevar al interior de la organización un direccionamiento claro y lógico con los objetivos que se quieren alcanzar y así contribuir a el posicionamiento de la empresa.

Por ultimo creemos que este trabajo para la Universidad del Valle es importante pues muestra como desde la academia se aporta al desarrollo y crecimiento de distintos sectores del país, a través de la creación de empresa se genera, riqueza y bienestar. También vemos como es importante estrechar los lazos entre empresa y universidad, esta último como un espacio y universo donde convergen toda posibilidad de crear una alternativa de solidaridad, a través de organizaciones sin ánimo de lucro que creen en un mundo donde halla espacio para la diferencia y oportunidades para la población con discapacidad.

1.6 Diseño Metodológico.

1.6.1 Tipo de estudio

El presente proyecto se realizara bajo el tipo de estudio descriptivo, ya que en su desarrollo se describirán las actividades del Plan de negocios de CAFÉ FEDAR, para poder evaluar las características y factores que rodean la situación al momento de realizar el estudio.

1.6.2 Método

El método que se adoptara para realizar la investigación tiene un carácter de observación, donde se podrá reconocer a través de técnicas de recolección y de fuentes primarias los hechos que están incidiendo en el problema planteado.

1.6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes Primarias.

Para el desarrollo del presente proyecto se empleara como fuentes primarias de investigación del plan estratégico para CAFÉ FEDAR, las entrevistas y los aportes documentales y/o escritos en este tema por parte de los directivos de la Fundación Fedar, a cargo del Sr Ricardo Cobo, con la finalidad de conocer y efectuar un juicio personal y con mayor grado de objetividad acerca del funcionamiento del negocio.

Fuentes secundarias:

Como fuentes secundarias se empleara material bibliográfico, como libros, enciclopedias, artículos de internet y documentos cuya finalidad es interpretar las fuentes primarias.

1.6.4 Herramientas de recolección

Entrevista

- Observación directa
- Análisis de documentos
- Internet
- Libros de texto.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

Para poder llevar a cabo un trabajo, hay quizás dos maneras de actuar:

- Improvisar: Realizar lo que demanda el día a día resolviendo los problemas que vayan surgiendo y aprovechar las oportunidades que se presenten. Esto quizá puede dar resultados en ciertos casos pero demanda de una persona que sea un genio para dominar todas las áreas.
- Pensar lo que se desea alcanzar y como lo voy a lograr. Esto facilita el esfuerzo coordinado y sin duda, sabiendo hacia donde vamos nos es mas fácil llegar.

Planeación.

A pesar de las diversas definiciones acerca de planeación podemos encontrar puntos en común entre ellas. Algunas definiciones² existentes de planeación son:

- Planear es determinar cómo deberá alcanzar los objetivos el sistema administrativo. En otras palabras, es determinar cómo deberá marchar la organización hacia donde se desea llegar. (Samuel C. Certo).
- Planear es fijar los objetivos de la organización y los medios para alcanzarlos (Richard L. Daft).
- Planear es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo se debe hacer y quién los debe hacer (Koontz, O'Donnell y Heihrich).
- Planear es establecer objetivos y determinar lo que se debe hacer para conseguirlos (Jonh R. Schermerhorn, Jr.)

² Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogota McGraw-Hill 2002. p.217

Estrategia.

- La estrategia es el plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultados de una organización.³
- Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.⁴
- Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.⁵
- Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él (Christensen, R. y Andrews, K.).⁶
- Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica (Ross y Kami).⁷

Mintzberg nos habla de estrategia mencionando las cinco “P” para la estrategia⁸ y nos enseña que la estrategia es un plan, una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro. También nos menciona que la estrategia es un patrón, implicando esto coherencia de conducta en el tiempo. La estrategia es una posición, la ubicación de determinados productos en mercados particulares, en este punto Mintzberg cita a Michael Porter, “Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades”. La estrategia como perspectiva mira hacia adentro, al interior de la organización, y también mira hacia arriba, hacia la visión principal de la empresa.

³ Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Mexico. Thomson. 2005. p.26.

⁴ Charles Hill, Gareth Jones . Administración estratégica .México, D.F. McGraw-Hill. 2009. p.3

⁵ Gerry Johnson; Kevan Scholes; Richard Whittington. Dirección estratégica. Séptima edición.

⁶ Rodríguez, Op, Cit., p.85

⁷ Rodríguez, Op, Cit., p.85

⁸ Henry Mintzberg; Bruce Ahlstrand; Joseph Lampel. Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires. Granica. 2010. P. 22-34

Una quinta definición es la estrategia como estratagema, una maniobra realizada con la intención de burlar a un competidor. Mintzberg también nos menciona que la estrategia establece una dirección, concentra el esfuerzo, define a la organización y nos proporciona consistencia.

Planeación estratégica

- El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.⁹
- El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar estos objetivos (Steiner).¹⁰
- El proceso de decidir que se va a hacer, como se hará, quien y cuando lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos (Aguirre O.).¹¹
- Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma.¹²

Definimos entonces planeación estratégica como el camino a seguir para llegar a un futuro deseado, esto con un debido análisis de los recursos con se que cuenta y la disposición de estos para enfrenar el medio externo.

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas:

- ¿Hacia donde va usted? Sin tener clara la dirección la organización se encuentra a la deriva.

⁹ Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer. Planeación estratégica aplicada. Bogotá, D.C. McGraw-Hill. 1998. p.5.

¹⁰ Rodríguez, Op, Cit., p.88

¹¹ Rodríguez, Op, Cit., p.88

¹² Rodríguez, Op, Cit., p.88

- ¿Cuál es el entorno? Se debe examinar la empresa y su entorno externo.
- ¿Cómo lograrlo? Establecer los modelos que permitirán que la organización alcance sus metas distribuyendo adecuadamente los recursos.

La herramienta de análisis estratégico DOFA es una matriz que permite ajustar las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas.

De esta matriz surgen cuatro estrategias referenciadas a continuación:

Cuadro 1. Diseño Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO: MAXI-MAXI Es la situación más deseable, es aquella en la que se hace uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIAS DO: MINI-MAXI Esta busca la reducción de las debilidades y la optimización de las oportunidades.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA: MAXI-MINI Con las fortalezas de la empresa se busca hacer frente a las amenazas del entorno.	ESTRATEGIAS DA: MINI-MINI Busca la reducción de las debilidades como de las amenazas.

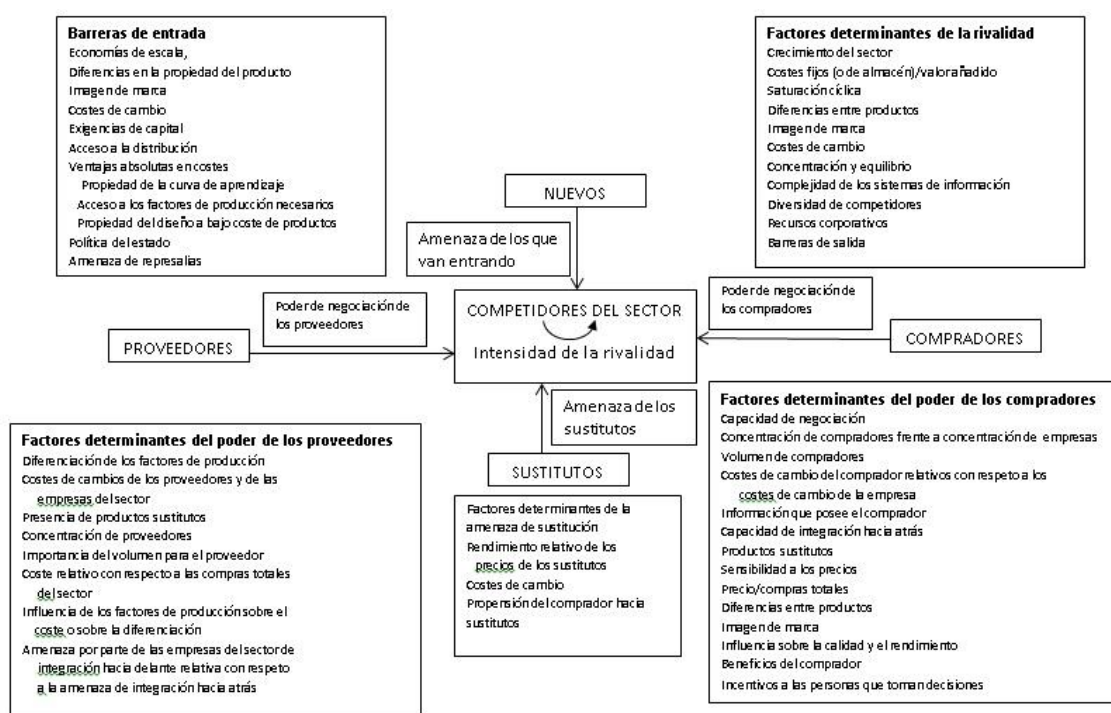
Fuente: adaptado de Rodríguez Valencia, Joaquim. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México. Thomson. 2005. p.139.

Las fuerzas competitivas

Michael Porter nos habla sobre las fuerzas competitivas de un sector¹³ mencionándonos que una estrategia se formula para hacer frente a la competencia. En la lucha por participación en el mercado la competencia no se manifiesta únicamente por la presencia de otros competidores; las competencias de un sector radica en las fuerzas económicas que le subyacen, fuerzas que van mas allá de los competidores en un sector.

La competencia en un sector depende de cinco fuerzas fundamentales que se presentan en la figura 1.

Figura 1: Barreras competitivas del sector



Fuente: Henry Mintzberg; James Brian Quinn; Sumantra Ghoshal. *El proceso estratégico. Edición europea revisada*. Madrid. Prentice Hall. 1999. P. 51

¹³ Henry Mintzberg; James Brian Quinn; Sumantra Ghoshal. *El proceso estratégico. Edición europea revisada*. Madrid. Prentice Hall. 1999. P. 50

A continuación explicamos las cinco fuerzas de las Ventajas Competitivas de Michael Porter:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardarán en llegar nuevas empresas que quieran beneficiarse de ello y en consecuencia lanzarán sus productos esto aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Las empresas tratarán de sacar provecho de las oportunidades pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Amenaza de posibles productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio.

Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

Poder de negociación de los clientes

Si en un sector de la economía hay bastante competencia representara una ventaja para los clientes debido a que por la competencia los precios deberán bajar, en este caso tienen un gran poder de negociación.

Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

2.2 Marco Contextual

La Fundación para la Estimulación en el Desarrollo y las Artes – FEDAR, nace en el año 1985 como una organización sin ánimo de lucro, con Personería Jurídica número 29 otorgada el 28 de febrero del mismo año y Nit No. 891.502.238-3. Dentro de sus objetivos están ligados a la defensa de los derechos fundamentales de la población en situación de discapacidad, para alcanzar este propósito, se trabaja sobre tres elementos fundamentales, la conquista de la autonomía, la conquista de la libertad y el alcanzar momentos de felicidad, de acuerdo a estos tres elementos solo es posible alcanzarlos cuando se logra desarrollar procesos de formación para la vida y el trabajo, con el pasar del tiempo la fundación ha entendido que no es suficiente el desarrollar estos procesos de formación, es necesario crear los escenarios donde ellos y ellas puedan colocar sus potencialidades en proyectos de generación de ingresos.

Es así como en la búsqueda de fuentes de empleo y en la conquista de la autonomía para las personas en situación de discapacidad cognitiva y sus familias, las cuales habitan en las áreas rurales de Popayán, nace el proyecto CAFÉ FEDAR.

A solo 20 minutos del centro del municipio de Popayán, y con 10 hectáreas de tierra ubicadas en el corregimiento de Calibo, vereda el atardecer se ubica la granja Fedar, un espacio agro ecológico donde intervienen niños de la fundación y 10 familias campesinas ligadas al proyecto.

A pesar de ser CAFÉ FEDAR una empresa con fines económicos claros, sus actuaciones buscan el respeto por lo social, lo ambiental y desarrollará una estrategia de comercio justo. Es ante todo una organización que se rige por los principios de solidaridad, respeto a la diferencia y un alto compromiso social.

La Fundación tiene unos límites de producción, estos límites están marcados por la disponibilidad de tierra que tienen las familias que rodean la Granja y la fundación, se ha iniciado con 3 hectáreas sembradas de café, también se cuenta con la producción de 5 familias, la razón de ser de esta limitante es que el producto debe conservar

unas características especiales, entre ellas la micro zona donde se siembra, la cual aporta una características especiales al café, convirtiéndolo en un Café Gourmet con todas las potencialidades de ser exportado.

La empresa CAFÉ FEDAR se rige por la estructura administrativa de la Fundación, esta junta directiva, esta conformada por 10 miembros, los cuales se reúnen en la sede de la Fundación cada 15 días, esta misma Junta Directiva es la Junta Directiva de la Empresa CAFÉ FEDAR, a la Junta de CAFÉ FEDAR asiste el Director de la Fundación FEDAR con voz y voto. Esta junta se encuentra conformada por gerentes de Empresas, Comerciantes, Arquitectos, Pedagogos, Empresarios y padres y madres de familia de la ciudad de Popayán.

Actualmente CAFÉ FEDAR no tiene formulada una misión, una visión, ni un plan de acción que le permita alcanzar sus objetivos, es por ello que durante el desarrollo del trabajo, partiendo de los análisis realizados, se propondrá el direccionamiento estratégico necesario para CAFÉ FEDAR.

2.2.1 Proveedores actuales

- Cosecha granja Fedar
- Familias Campesinas

2.2.2 Clientes actuales

- Carrefour- Popayán
- Fundación Saldarriaga Concha (Bogotá)
- Museo Nacional (Bogotá)

La Fundación cuenta en el proceso de producción con una alianza con la empresa Café La Palma, esta empresa se encarga de trillar, seleccionar la almendra por tamaños, tostar las almendras malla 18 a 14 en tostión media alta, moler finamente y empacar en bolsas de 500 grs etiquetadas con CAFÉ FEDAR, café La Palma tiene todos los requerimientos legales y técnicos para hacer de esta etapa un proceso exitoso.

2.3 Marco Conceptual.

Para el desarrollo de la investigación se hace necesario el uso de conceptos que Permitirán la mejor comprensión del estudio, a continuación, los referimos:

Fundación: Una fundación es un tipo de forma jurídica que se caracteriza por ser una organización sin fines de lucro. Lo que significa que es una entidad que no pretende conseguir beneficio económico y por lo general reinvierten el excedente de su actividad en obra social.¹⁴

Comercialización: Proceso por el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa mayoristas o minoristas, a al detalle.¹⁵

Comercio justo: Es una asociación de comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores ¹⁶

Responsabilidad social: La responsabilidad social implica una postura pública hacia los recursos humanos y económicos de la sociedad y buena voluntad para ver que esos recursos sean usados para fines sociales amplios y no simplemente para los restringidos intereses de empresas y personas privadas. (W. Frederick)¹⁷

Discapacidad: Insuficiencia de carácter físico o psicológico que impide o dificulta el desenvolvimiento normal de la persona que lo padece.¹⁸

Café orgánico: Los cafés orgánicos son aquellos granos de café que se cultivan sin el uso de pesticida o fertilizantes, utilizando solo métodos naturales. La teoría detrás

¹⁴ Fundación: Internet <http://ecofundacion.blogspot.com/2008>

¹⁵ Ramón Tamames, Santiago Gallego: Diccionario de economía y finanzas, Alianza editorial S.A Madrid 1996

¹⁶ El comercio Justo. Internet <http://www.elcomerciojusto.com/Comercio-Justo/Definicion-de-comercio-justo-1/>

¹⁷ La Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas de Gestión Humana: Guía de primeros pasos. Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Cali, Colombia.

¹⁸ Nuevo espasa ilustrado: Diccionario enciclopédico, España, 2004

de todo esto es que la producción de café orgánico contamina menos que el cultivo de café normal.¹⁹

Agroecología: El término Agroecología se define como la aplicación de conceptos y principios ecológicos para el diseño y manejo de agro ecosistemas sostenibles.

La Agroecología provee el conocimiento y metodología necesarios para desarrollar una agricultura que sea, por un lado ambientalmente adecuado y por otro lado altamente productiva y económicamente viable (Gliessman, 2002).²⁰

¹⁹ Ideas básicas del café organico: Internet:

www.cafetera-express.com/Cafe_Organico_Todo_lo_que_necesita_saber.

²⁰ Texto Básico de Agroecología: Internet: <http://es.scribd.com/doc/51129548/6/Concepto-de-Agroecologia>

3. ANALISIS DE ENTORNOS

El análisis del entorno tiene como propósito identificar las variables más relevantes que afecten a la empresa. Esta información es valiosa ya que permite evaluar el impacto de cada variable sobre su rentabilidad o proceso de crecimiento y tomar las medidas oportunas para que dicho efecto sea favorable para el negocio. Los cambios en el entorno, sus formas y efectos están representando en este momento un gran reto para CAFÉ FEDAR lo que exige una buena respuesta para hacer frente a la situación que actualmente enfrenta.

3.1 Entorno Económico.

Por ser el café un producto de consumo masivo vamos a tomar en cuenta estas variables con datos nacionales ya que buscamos posicionar la marca en el territorio nacional con la distribución del producto a través de diferentes canales que permitan el mayor alcance nacional.

Cuadro 2: Variables del entorno económico.

Variable	A/0	AM	am	om	OM
PIB Nacional. 5.9%. 2011	O			X	
Inflación 3.03% a julio 2012.	O			X	
Inversión publica	O				X
Acceso a crédito	O				X
Tasa de cambio. 1830.51 a 31/08/2012	A	X			
Precio interno del café	O			X	

- El sector agropecuario en el 2011 creció respecto al 2010 superando las cifras con creces, aportando así al PIB nacional de manera positiva, esto a pesar de la fuerte caída de la producción cafetera del país. La tendencia esperada representa una oportunidad para la empresa debido a que el Gobierno Nacional le ha apostado a la reactivación del sector cafetero con medidas que favorecen el sector con el fin de crecer en la producción nacional.
- El sector agropecuario es uno de los sectores que se ve influenciado debido a la fluctuación del nivel de los precios tanto de los bienes como de los servicios, además este sector está relacionado con las condiciones climáticas del país, presentándose variación en los precios. En este caso representa una oportunidad para la empresa debido a que como se mantiene en el rango de lo proyectado (2.0%-4.0%) permite que el precio pueda mantenerse al mercado en un rango favorable ya que de igual forma podremos adquirir materia prima en un rango de precios no tan alto. ²¹
- La inversión crecerá 10% para el 2012 según lo declarado por el ministro de economía, esto gracias a la capacidad de inversión de las regalías en los departamentos, esto muestra que la economía nacional en los próximos años seguirá creciendo, y tendrá recursos necesarios para enfrentar posibles problemas de fluctuaciones.
- La producción cafetera se encuentra estrechamente relacionada con el acceso al crédito, los productores cafeteros exhibe necesidades de crédito, destinados al financiamiento de labores o de inversión agropecuaria. Según la federación nacional de cafeteros se logró en 2011 gestionar 46.127 créditos, 51% más que en igual periodo de 2010. El valor de estos créditos asciende a \$251.150 millones, 82% más que el año anterior, para el beneficio de 41.930 cafeteros.
- El café colombiano es uno de nuestros productos de exportación, por ello la tasa de cambio juega un papel importantísimo y está muy relacionado con el

²¹ Fuente Banco de la Republica. Obtenido Feb 2012. www.banrep.gov.co

sector debido a la actividad exportadora del sector. Si bien el dólar no esta tan valorado como en otros tiempos podemos ver que en los últimos 12 meses, en general ha tenido un pequeño aumento, si esta tendencia se mantiene representa una oportunidad a la hora que los directores de CAFÉ FEDAR piensen en exportar.

- El Contrato de Protección de Precio, es la herramienta creada a partir del Acuerdo de Política Cafetera 2008-2011 firmado entre la Federación Nacional de Cafeteros y el Gobierno Nacional. El contrato de protección de precio significa una oportunidad pues permite proteger hasta el 50% de la cosecha mensual.

3.2 Entorno Demográfico.

El estudio de las variables del entorno demográfico permite mostrar de manera cómo las modificaciones demográficas tales como, los niveles de edad, la distribución geográfica, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, son de particular importancia para las empresas que fabrican productos destinados de una forma directa al consumo.

Cuadro 3. Variables del entorno demográfico.

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Número de habitantes: 41.468.384 Colombia. 1.182.937 Cauca. Dane, Censo 2005	O			X	
Tasa de natalidad: Nacional: 19,86% Cauca: 21,45%	A				X

Dane proyección 1995-2020					
Tasa de Mortalidad: Nacional: 5,81% Cauca: 6,85% Dane, Proyección 1995 – 2020	O			X	
Tasa de desempleo: 11,9% Total nacional 17,8% Popayán - Cauca. Dane- Febrero – 2012	O			X	
Tasa de personas con discapacidad. Nacional, 6,3% Cauca,9,5% Dane, Censo 2005	X				X
Tasa de Ocupación: 57,8% Total nacional. 48,8% Popayán - Cauca Dane- Febrero – 2012	A		X		

- La población del Departamento del Cauca, según los datos conciliados para el censo de 2005 era de 1'268.937 personas distribuidas en sus 41 municipios (hoy 42 incluyendo el recién creado municipio de Guachené). Esta población comparada con el año 1951 (391905) se triplicó en 54 años, presentando una tasa de crecimiento promedio de 2.2%.²²
- De acuerdo a las cifras del Dane al mes de Febrero del 2012, la tasa de desempleo del departamento del Cauca que es del 17.8% está por encima del promedio total nacional de 11.9%, lo que representa una oportunidad para generar empleo a las familias por medio del proyecto de CAFÉ FEDAR.

²² UNIVERSIDAD DEL CAUCA. (2008). El departamento del Cauca en cifras: situación social y política. Autor: Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y Sociales.

- Según el censo general del 2005 realizado en 1098 municipios y 20 corregimientos departamentales, por cada 100 colombianos, 6.4 tiene una limitación permanente, en los departamentos de Cauca (9.5), Nariño (9.2), Boyacá (8.8), Huila (8.6), Quindío (7.9), Caquetá (7.8) y Tolima (7.8), este promedio es más alto.²³ Estas cifras en el departamento del Cauca contribuye a la necesidad de FEDAR de brindar oportunidades a personas con algún tipo de limitación física y contribuir al bienestar económico y social de las familias.

3.3 Entorno Socio-Cultural.

Los individuos, los grupos de individuos y la sociedad como un todo están cambiando constantemente. Estos cambios pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos y sus comportamientos. Las empresas como parte de la sociedad viven estas transformaciones para lo cual entender el entorno cultural y las necesidades de los individuos se convierte en una oportunidad de acercarse y establecer una relación con el cliente, compartiendo valores, y principios.

Cuadro 4. Variables del entorno Socio-cultural

Variable	A/0	AM	am	Om	OM
Políticas sociales	O			X	
Economía	O			X	
Turismo	O				X
Diversidad étnica	A	X			
Salud	A		X		
Educación	A		X		

²³ DANE. Departamento Nacional de Estadística. Censo 2005.

- El Cauca es el sexto departamento con población étnica del país con 553.504 personas que se auto reconocen como pertenecientes a un grupo étnico, lo que corresponde al 43,62% del total de la población del departamento. De ese porcentaje el 20,72% lo hacen como indígenas y el 22,9% como afrocolombianos, según datos del censo realizado por el Dane en 2005.
- La educación en el departamento del Cauca ha mostrado progresos importantes respecto a años anteriores y del promedio nacional. Así, por ejemplo, entre 1996 y 2003 los datos de años de educación promedio entre las edades de 15 a 24 años para el departamento aumentaron de 6,26 en 1996 a 8,07 en 2003. Si bien estos datos se mantienen alejados respecto del total nacional, la diferencia ha disminuido de 1,58 en 1996 a 0,83 para 2003. De igual forma, la tasa de analfabetismo para el departamento en ese mismo grupo de edad ha disminuido de 4,01% en 1996 a 3,22% en 2003. Estos datos son, sin embargo, bastante altos comparados con el total nacional ya que para Colombia la tasa era de 3,08% en 1996 mientras para el 2003 era de 2,37%.²⁴ Las cifras demuestran que es necesario realizar mayor inversión en educación en el departamento del Cauca, de igual forma se requiere capacitar a las personas a ser incluidas en el proyecto de CAFÉ FEDAR.
- Para el año del 2004 el Cauca contaba con 397 establecimientos de salud distribuidos entre hospitales de diferentes grados, centros de salud, clínicas, centros médicos y puestos de salud, lo que representa un aumento de 88 nuevos centros en comparación con el año 1998 con 309 establecimientos de salud. A pesar de ello, teniendo en cuenta el total de la población, el aumento de los recursos no alcanza a cubrir el total de la población del Cauca.²⁵
- En 2010, el producto interno bruto (PIB) real de Colombia registró una tasa de crecimiento de 4.3%, superior en 2,9 puntos porcentuales a la observada en el

²⁴ UNIVERSIDAD DEL CAUCA. (2008). El departamento del Cauca en cifras: situación social y política. Autor: Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y Sociales.

²⁵ UNIVERSIDAD DEL CAUCA. (2008). El departamento del Cauca en cifras: situación social y política. Autor: Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y Sociales. Pag 4.

2009, lo que indica el buen desempeño del país en términos económicos. El mercado laboral presentó un comportamiento variado en 2010, de acuerdo con

- los resultados de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). La tasa de desempleo promedio mensual del total nacional pasó de 12,0% en 2009 a 11,8% en 2010, con una reducción de 20 puntos básicos. Por departamentos, la tasa de desempleo en el Cauca en el año 2009 fue de 10,4% menor en comparación al 2008 con un 10,7%²⁶

3.4 Entorno Tecnológico.

El desarrollo tecnológico transforman las condiciones bajo las cuales compiten las empresas, además de todos aquellos cambios que continuamente se producen en la fabricación y distribución de productos, y que cobran una importancia para las organizaciones y para sus clientes. Por lo cual la empresa debe estar preparada para las oportunidades de mejoramiento en sus procesos.

²⁶ DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional 2010. Departamento del Cauca. Pag 7, 8 y 23. http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/cauca_icer__10.pdf

Cuadro 5. Variables del Entorno tecnológico

Variable	A/0	AM	am	om	OM
Desarrollo de TIC aplicada a las empresas de la región	O				X
Parque industrial en la región	O			X	
Desarrollo de Sistemas de información e-business	O				X
Hardware y software al alcance de la población y Fomento del aprendizaje en el área de sistema en la región	O				X
Tecnología, en el cultivo y producción del café	O				X
Variedad de café	O				X

- El desarrollo de TIC en el departamento impacta de buena manera a la organización en la medida que permite Sistematizar procesos relacionados con comunicación, distribución y recibir el apoyo de las entidades que asesoran a las pequeñas y medianas empresa de la región.
- El posicionamiento como zona Industrial atractiva para la Inversión se convierte en una oportunidad para la empresa, además el parque industrial les brinda las condiciones a las empresas de tener un espacio dotado de las mejores condiciones en infraestructura y con empresas que se instalan en estas áreas las adquieren a bajo precio, para incentivar a otras empresas.
- Los recursos como e- business se convierten en una oportunidad para CAFÉ FEDAR, permitiéndole poder llegar a una plataforma comercial mucho más amplia, donde las estrategias de marketing son importantes para la imagen y

venta de su producto, esto se implementaría a largo plazo, pues las condiciones actuales no le permiten a la empresa adoptar este recurso.

- La formación y la educación en sistemas informáticos por parte de los ciudadanos, se convierte en un aporte y una oportunidad importante para las empresas de la región, viendo la llegada de herramientas necesarias para la competitividad de sus negocios, lo que también demanda de la empresa por contar con los conocimientos en el área de sistemas para mejorar sus procesos.
- La tecnología en el proceso de producción de café que busca ser sostenible con el medio, es una oportunidad para CAFÉ FEDAR, el proceso de producción y cultivo de este café es amigable con el medio ambiente, los suelos donde se cultiva el café son suelos abonados con material orgánico, además de ser cultivos que respetan los ciclos naturales de cultivo y cosecha del café, es decir no es una producción en escala.
- Para CAFÉ FEDAR, contar con cafetos resistentes a enfermedades es un alivio puesto que asegura que los cafetales sean menos propensos a hacer atacados por plagas, lo que reduce la intervención con fertilizantes, y químicos. Reduciendo los costos para la empresa, además de ser esta una filosofía para CAFÉ FEDAR de ser responsables con el medio ambiente.

3.5 ENTORNO JURIDICO.

En este apartado mencionamos la normativa de orden nacional vigente que regula y modifica las actividades en materia agropecuaria, debido a que es esta normatividad es la que afecta a CAFÉ FEDAR

Cuadro 6. Variables del entorno jurídico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Resolución ICA No. 3295 de 2011 Por medio de la cual se deroga la Resolución 293 de 2007. Esta resolución adopta la resolución 1421 de 2011 de la CAN la cual establece los requisitos fitosanitarios de aplicación al comercio intra subregional e importación de terceros países de granos de café sin tostar para uso industrial.	O			X	
Resolución No. 041 de 2010, Ministerio de Agricultura. Por la cual se determinan algunas actividades de reactivación del Programa Nacional de Reactivación Cafetera.	O				X
Resolución ICA No. 321 de 1999. Por la cual se establecen disposiciones de carácter fitosanitario para la renovación o eliminación de cafetales que presentan infestaciones de la broca del café (<i>Hypothenemus hampei</i> Ferr.) y se dictan otras medidas.	O			X	
Resolución ICA No. 2581 de 1995. Por la cual se establecen medidas de carácter fitosanitario para el Manejo de la Broca del café (<i>Hypothenemus hampei</i> Ferrari) y se dictan otras disposiciones	O			X	
CONPES No. 3418 Abr/2006. Concepto favorable para el otorgamiento de la garantía de la nación a Finagro para contratar un empréstito externo con el gobierno español por un valor de hasta us \$11,4 millones, para financiar parcialmente el programa “fortalecimiento de la calidad del café de Colombia”	O			X	
CONPES No. 3392 Oct/2005. Garantía de la nación al banco agrario de Colombia para la contratación de una operación de crédito público externo con la banca	O			X	

multilateral hasta por us \$ 6 millones para la financiación del proyecto “modelos innovadores de intervención para el sector cafetero”					
---	--	--	--	--	--

- La Resolución ICA No. 3295 de 2011 es un mecanismo que ayuda a prevenir el ingreso de plagas a Colombia y representa una medida a favor de todo el sector cafetero en Colombia.
- La Resolución No. 041 de 2010, Ministerio de Agricultura para CAFÉ FEDAR representa una gran oportunidad debido a que se puede aplicar para las actividades que se realicen y sea viable y congruente para el proyecto.
- La Resolución ICA No. 321 de 1999 ayuda a evitar la multiplicación y reproducción de la broca en ramas con frutos dejados en los lotes lo que representa una buena medida para que el café sea contaminado.
- La Resolución ICA No. 2581 de 1995 ayuda a que a la hora de la producción, comercialización y transporte del café se evite la contagio de esta plaga. Esto representa oportunidad para todo el sector ya que obliga a todos los cafeteros incluyendo CAFÉ FEDAR a cumplir con criterios que redundaran en beneficio para todos los cafeteros.
- Lo consignado en el CONPES No. 3418 Abr/2006 representa un gran oportunidad ya que brinda a los cafeteros medidas que permitirá el mejoramiento de la calidad del café en nuestro país.
- CONPES No. 3392 Oct/2005. Los directores del proyecto CAFÉ FEDAR pueden analizar los resultados de este proyecto y aprovechar los modelos que consideren ayudara a mejorar el funcionamiento del mismo.

3.6 Entorno Político.

Este ámbito nos habla de cómo las decisiones políticas, la estabilidad del país, los pactos y cooperaciones económicas con otros países y la ideología del Gobierno pueden afectar a la empresa.

Cuadro 7. Variables del Entorno político.

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Clima político. Nivel de actividad del gobierno	O				X
Impuestos	A		X		
TLC's	O				X
Procesos de desmovilización	A		X		

- El nivel de actividad del gobierno sin duda afecta a la organización positivamente ya que con el gobierno apoyando y queriendo reactivar el sector cafetero en el país se dan condiciones y oportunidades que bien aprovechadas por CAFÉ FEDAR beneficiarán sin duda este proyecto.
- Los impuestos deben ser manejados correctamente dentro del proyecto y pagarlos a tiempo para que no resulten convirtiéndose en un problema para la organización en el futuro.
- Si se aprovecha la ventaja de CAFÉ FEDAR de ser un producto gourmet de exportación y con un debido análisis se puede aprovechar de manera beneficiosa los TLC's que Colombia tiene con diferentes países.
- Debido a que CAFÉ FEDAR es un proyecto que busca integrar a las personas de la región y a las personas involucradas en Fundación Fedar es posible que estas condiciones puedan convertirse en un inconveniente si en algún

momento a las directivas del proyecto CAFÉ FEDAR se le pide o exige que involucre a personas en proceso de reinserción.

3.7 Entorno Ecológico y Natural.

Este entorno tiene como característica que no ha sido tocado por el ser humano, aquí encontramos los seres vivos que esta en su medio natural. Las empresas deben propender por mantener el ambiente en las condiciones naturales que se encuentra.

Cuadro 8. Variables del Entorno ecológico y natural

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Extensiones de tierra	O				X
Plagas y enfermedades	A	X			
Manejo de aguas y humedales	O				X

- Las condiciones naturales presentadas en el terreno representan para el proyecto una gran oportunidad ya que permiten la cosecha de un café que según los análisis físico- químicos, de granulometría y taza, reúne las condiciones para ser catalogado como un Café Gourmet de exportación.
- Los cultivos son susceptibles a ser atacados por algunas plagas o enfermedades por ello constituyen una amenaza que debe ser contrarrestada con acciones en el proceso que permitan controlar esto y así no ver afectada la rentabilidad del negocio.
- Los ojos de aguas y humedales junto a otros elementos naturales de la tierra pueden ayudar a una maduración deseada del café lo que permite que el café de CAFÉ FEDAR sea un café tipo exportación por su sabor y suavidad lo que representa una ventaja a aprovechar.

MATRIZ INTEGRAL DE ANÁLISIS DE ENTORNOS

Cuadro 9. Matriz integral de análisis de entornos

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto en la organización	A/O
PIB Nacional. 5.9%. 2011. Fuente Dane 2011	El sector agropecuario en el 2011 creció respecto al 2010 superando las cifras con creces, aportando así al PIB nacional de manera positiva, esto a pesar de la fuerte caída de la producción cafetera del país.	El sector agropecuario en el 2011 no creció como se esperaba debido a la fuerte caída en el café y la ola invernal presentada. Para el 2012 se espera que hectáreas que estaban en proceso de renovación entren en etapa productiva y esto generara recuperación en la producción del café. Como riesgos para esto se presenta la profundización de la crisis de la zona Euro y la reaparición del fenómeno de la niña.	La tendencia esperada representa una oportunidad para la empresa debido a que el Gobierno Nacional le ha apostado a la reactivación del sector cafetero con medidas que favorecen el sector con el fin de crecer en la producción nacional.	O
Inflación 3.03% a Julio 2012. Fuente Banco de la republica. www.banrep.gov.co	El sector agropecuario es uno de los sectores que se ve influenciado debido a la fluctuación del nivel de los precios tanto de los bienes como de los servicios, además este sector está relacionado con las condiciones climáticas del país, presentándose variación en los precios.	Según el Dane, los sectores que presionaron la Inflación en Colombia en el año 2011 fueron: alimentos 5.27, El índice de precios al consumidor fue del 3.73 por ciento que se encuentra dentro de las proyecciones del emisor del 2 al 4 por ciento, a pesar de la ola invernal que afecto al sector agropecuario la	En este caso representa una oportunidad para la empresa debido a que como se mantiene en el rango de lo proyectado (2.0%-4.0%) permite que el precio pueda mantenerse al mercado en un rango favorable ya que de igual forma	O

		tendencia estuvo dentro de lo proyectado por el banco de la república.	podremos adquirir materia prima en un rango de precios no tan alto.	
Inversión pública	La inversión crecerá 10% para el 2012 según lo declarado por el ministro de economía, esto gracias a la capacidad de inversión de las regalías en los departamentos, esto muestra que la economía nacional en los próximos años seguirá creciendo, y tendrá recursos necesarios para enfrentar posibles problemas de fluctuaciones.	En la actualidad, Colombia es un buen lugar para recibir inversionistas, las cifras económicas muestra, que el país se ha convertido en un sitio donde los capitales extranjeros han invertido debido a la crisis mundial. Esta entrada de nuevos capitales le ha permitido a la economía seguir su curso de consolidación y crecimiento.	Esta tendencia de inversión pública, se convierte en una oportunidad para la región, con la entrada de capitales se invierte en sectores del departamento que necesitan del apoyo económico para hacer frente a los retos productivos y sociales.	O
Acceso a crédito	La producción cafetera se encuentra estrechamente relacionada con el acceso al crédito, los productores cafeteros exhibe necesidades de crédito, destinados al financiamiento de labores o de inversión agropecuaria. Según la federación nacional de cafeteros se logró en 2011 gestionar 46.127 créditos, 51% más que en igual periodo de 2010. El valor de estos créditos asciende a	La tendencia muestra que se ha venido apoyando al sector cafetero, la federación ha venido adelantando un ambicioso plan, de acceso a crédito como una herramienta para responder al interés de aumentar el bienestar de los caficultores, promover la competitividad del sector e incrementar la producción. Estos créditos están destinados principalmente al sostenimiento del cultivo, la renovación de	A pesar de que el sector cafetero en los últimos tres años ha mostrado cifras negativas, los esfuerzos de la federación nacional de cafeteros están enfocados hacia la implementación de estrategias que permitan recuperar la productividad del parque cafetero	O

	\$251.150 millones, 82% más que el año anterior, para el beneficio de 41.930 cafeteros.	cafetales y a las nuevas siembras.	colombiano, a través de la renovación de cafetales, estrategias de producción de café tipo exportación, lo que sería una oportunidad para CAFÉ FEDAR participar en el mercado con sus productos y el respaldo del sector cafetero.	
Tasa de cambio. 1830,50 a 31/08/2012 Fuente Banco de la república. www.banrep.gov.co	Como sabemos el café de Colombia es un café con una buena demanda a nivel internacional, por ello la tasa de cambio juega un papel importantísimo y está muy relacionado con el sector debido a la actividad exportadora del sector.	Tenemos momentos de revaluación como de devaluación pero la depreciación nominal en los últimos 12 meses es de 0.93 lo que represente un pequeño aumento de la TRM.	Si bien el dólar no esta tan valorado como en otros tiempos podemos ver que en los últimos 12 meses, en general ha tenido un pequeño aumento, si esta tendencia se mantiene representa una oportunidad a la hora que los directores de CAFÉ FEDAR piensen en exportar.	O
Precio interno del café.	Este precio interno base se calcula con la cotización en la Bolsa de Nueva York del día, el precio del dólar del día y el diferencial de compra.	El Contrato de Protección de Precio, es la herramienta creada a partir del Acuerdo de Política Cafetera 2008-2011 firmado entre la Federación Nacional de Cafeteros y el Gobierno Nacional.	El contrato de protección de precio significa una oportunidad pues permite proteger hasta el 50% de la cosecha mensual.	O

Número de habitantes: 46.675.659 Colombia. (31-08-2012 población Ajustada a 30 de Junio de 2005: 42.888.592). 1.182.022 Cauca. Fuente Dane	El proceso de poblamiento del departamento del cauca y de la ciudad de Popayán, muestran históricamente, una tasa de disminución de crecimiento, tendencia que se evidencio en el censo 2005.con 1.182.022 de los cuales el 91.3% se ubicarán en la ciudad y el 8.6% en la zona rural.	La tendencia de la población en el Cauca, se conservara, a niveles constante de crecimiento, con su particular proceso de poblamiento en las cabeceras municipales. De igual forma esta tendencia muestra una población joven situación que se convierte en una potencialidad en materia de fuerza laboral y en un gran reto para atender sus demandas especialmente en materia de empleo.	Es una oportunidad para la empresa, el proceso de poblamiento del departamento y según cifras, muestran que la tendencia es constantes, su crecimiento históricamente se ha mantenido estable no se evidencia picos de crecimiento notorios, lo que convierte al cauca en una región con una población acorde a las demandas que exige el mercado.	O
Tasa de natalidad: Nacional: 19,86% Cauca: 21,45% Dane proyección 1995-2020	Es el número de nacimientos ocurridos en una población y en determinado tiempo, el sector se ve afectado de manera negativa dado múltiples variables económicas están sujetas a los cambios de la tasa de natalidad.	La tendencia en el departamento del Cauca muestra una tasa de natalidad medida, este puede estar ligada, a los problemas en prestación de servicios en salud, lo que ha causando la alta tasa de mortalidad infantil en el departamento. Pese a esto el crecimiento de la población en el departamento ha sido en los últimos años, constante.	La baja tasa de natalidad en el departamento, es una amenaza para el negocio, esto reduce la demanda, hay una disminución en el ingreso Per cápita de la población, por ende el Nivel de ingreso de la misma va a disminuir considerablemente.	A

Tasa de Mortalidad: Nacional: 5,81% Cauca: 6,85% Dane, Proyección 1995 – 2020	Es el número de defunciones de una población por cada 1000 habitantes durante un periodo determinado, con Respecto al sector es de alguna manera beneficioso debido a que la tendencia es contraria a la tasa de natalidad y existen variables económicas que tienen un comportamiento positivo con respecto a esta variable.	La tasa de mortalidad del departamento del cauca, es una de las más alta del país, Esta región ha sido afectada por la presencia de grupos subversivos como las farc, lo que ha provocado el enfrentamiento constante entre la fuerza pública viéndose afectada la población civil, además entre otros aspectos que generan la mortalidad, es la poca infraestructura y condiciones de salud, entre la población indígena y afro, donde se presenta una fuerte mortalidad infantil y de adulto mayor.	Esta variable puede llegar representar una amenaza para las condiciones de crecimiento de la región, el número de habitantes en el cauca es muestra una tendencia de altos índices de mortalidad, lo que limita la demanda y es escasa la mano de obra en la región.	A
Tasa de desempleo: 11,9% Total nacional 17,8% Popayán - Cauca. Dane- Febrero - 2012	EL departamento del Cauca, ha mostrado síntomas de recuperación, principalmente en la producción agrícola e industrial, donde los esfuerzo de los comités departamentales a la fuerte caída de los precios del café, han mermado el impacto económico y social, sobre los productores del grano en la región.	Durante los últimos cinco años, la tasa de desempleo, ha sido contraria a la trayectoria total de las 24 ciudades. Popayán ha estado entre las ciudades con mayor tasa de desempleo, con una tasa de 17,8% para Feb-2012(Dane- feb 2012), la menor desde el 2008, esto podría ser un avance en materia de empleo y de inversión en la ciudad y el departamento.	Esta variable representa una oportunidad para generar empleo, en la región. lo que fomenta la dinámica económica del sector, además el departamento del cauca tiene una tradición importante en la producción de café, lo que lo convierte en uno de los principales proveedores a nivel nacional	O
Tasa de personas con discapacidad.	Según el censo del Dane 2005 de discapacidad en Colombia,	Los datos arrojados por el censo 2005, muestra las limitaciones	Para CAFÉ FEDAR, representa una	O

Nacional, 6,3% Cauca,9,5% Dane, Censo 2005	Señalo que el departamento del Cauca sobrepasa el promedio nacional con personas con limitaciones y discapacidad de las cuales el 82% vivía en las cabeceras municipales y pertenecían a los estratos 1 y 2. las cuales no tienen ninguna fuente de empleo.	Para recolectar la información de personas con discapacidad en cada uno de los departamento de Colombia. Una de las conclusiones que arrojó el censo, es que se estableció que existía un mayor porcentaje de hombres con incapacidades permanentes para trabajar, muchas de las personas discapacitadas se encuentran por debajo de la línea de pobreza.	Oportunidad de poder encontrar en las personas con discapacidad personas con ganas de trabajar, además la fundación Fedar como institución sin ánimo de lucro lo que busca es poder reunir a distintos actores de la sociedad, brindándole oportunidades de vida para estos y sus familias, para CAFÉ FEDAR también representa una ventaja competitiva mostrando que es un producto altamente responsable.	
Tasa global de participación: TGP, Total nacional, 64,4% Popayan,59,4%. Fuente: Gobernación del Cauca. www.cauca.gov.co	Este indicador de empleo, que mide, el tamaño relativo de la fuerza laboral. Muestra que la tasa de desocupados en el departamento sigue siendo una de las más altas del país. Siendo el sector de comercio y servicios lo que mas registraron desocupados. El sector agrícola muestra una tasa de ocupación que se mantiene constante con el número de personas que participan en este.	La tasa de TGP en el sector agropecuario, es una de las que no registra mayor variación la composición no se ha modificado respecto a los últimos años. La producción de café para el departamento es una de las mayores fuentes de empleo para el sector rural.	Esta tasa global de participación representa una amenaza, el alta de desocupados conlleva a que los niveles de ingreso de las personas disminuyo afectado el flujo de compra. Un parte de tranquilidad es quizás que el sector agropecuario y en especial el café muestra una tendencia estable.	Am

			Donde los índices de ocupados son constantes.	
Tasa de Ocupación: 57,8% Total nacional. 48,8% Popayán - Cauca Dane- Febrero - 2012.	La tasa de ocupación es el cociente resultante entre la población ocupada y el PEA, en el sector agrícola, la tasa de ocupación es alta debido al bajo nivel educativo y de capacitación que se requiere, una variable en este sector son las temporadas de los alimentos, lo que inciden en la tasa de ocupación	A pesar de la caída de la producción cafetera en el país, por las condiciones climáticas, en el segundo semestre 2010, según el Dane se evidencio una reactivación en 2011 y se espera esta tendencia para el 2012. El sector cafetero genera más de 750 mil empleos directos y 1,5 millones de empleos indirectos, genera el 30% de las exportaciones agropecuarias y representa el 17 % del PIB agrícola.	Las condiciones actuales representan una oportunidad, el sector cafetero es una de las prioridades que tiene el gobierno, se buscan iniciativas para aumentar el consumo a nivel nacional, en los próximos 6 años, además de incrementar la participación en el mercado mundial. Estas iniciativas permiten a CAFÉ FEDAR, entrar al mercado con sus productos de café especial.	O
Políticas sociales:	Las políticas sociales del departamento del Cauca están orientadas a promover el crecimiento económico sostenible que permita superar la pobreza y construir equidad, en una región donde la mayoría de las necesidades de sus habitantes son insatisfechas. El sector agrícola, y especialmente el café ha sido una de los productos que se han convertido en una	La tendencia muestra que se avanza en políticas que buscan mejorar las condiciones sociales, para esto la Nación viene ejecutando en el departamento del Cauca políticas de financiamiento en varios aspectos como: salud; educación, seguridad alimentaria nutricional servicios públicos; sostenibilidad fiscal; entre otros.	Esta es una oportunidad para creer en el departamento, crear empresas y generar empleo para sus habitantes, permitiéndole al departamento mejorar su posición competitiva y posibilitar el crecimiento de la región.	O

	prioridad con el desarrollo de cafés especiales.			
Economía	La economía del Departamento es esencialmente agraria sobresaliendo la agricultura tradicional, extensiva y de baja capacidad productiva. La agricultura comercial está asociada a las regiones con mayor capacidad instalada de infraestructura, como la parte norte del Departamento y las zonas cercanas a Popayán. En el sector económico sobre salen cultivos comerciales, en su orden, la caña de azúcar, el café y la caña panelera. La actividad cafetera representó el 7.61% del PIB departamental en el 2011, siendo el segundo renglón económico después del industrial. Fuente Dane 2011	El sector cafetero es de gran importancia para la economía de la región y el impacto que sobre ésta generaría una estrategia orientada al fortalecimiento y posicionamiento de la producción cafetera. Especialmente en la producción de cafés especiales, el cual se ha convertido en una prioridad para el Federación Nacional de Cafeteros de incrementar la producción de cafés especiales tipo exportación.	Esta tendencia representa una oportunidad, para el negocio. CAFÉ FEDAR es un producto de características especiales, orgánico y con los más altos proceso de calidad en su producción. El mercado para esta clase de café muestra que es cada vez mas apetecido los cafés especiales a comparación de los tradicionales, lo que es una clara oportunidad para la comercialización del producto, a nivel nacional e internacional.	O

Turismo	El Departamento del Cauca, tiene una localización estratégica, en él se encuentra el llamado macizo colombiano donde nacen, los ríos magdalena, y el cauca, convirtiéndola así en una región de gran riqueza hídrica, la diversidad étnica y cultural es predominante en el territorio caucano donde existe una fuerte influencia indígena que conservan sus costumbres y lenguas. En la capital Popayán, también es centro de reunión de turistas de todo el mundo quienes visitan la ciudad en época de semana santa.	Las condiciones de seguridad, han restringido el acceso a los centros turísticos del departamento. Principalmente en zonas limítrofes con el departamento del Huila y la zona pacífica, Valle y Nariño. Donde existe una fuerte presencia de grupos al margen de la ley. Esta situación ha reducido el número de turistas que visitan el departamento del cauca, además de las pocas políticas de la gobernación del local para realizar una fuerte campaña de promoción.	Aunque las condiciones actuales son favorables en materia de turismo para la empresa es una oportunidad, debido al enorme potencial en diversidad, y en la localización con la que cuenta el departamento, su riqueza hídrica y las condiciones de sus suelos son importantes para el sector agrícola aspectos que influyen directamente en la cosecha y en la calidad del café. Además vemos como las tradiciones culturales y étnicas de los habitantes, se convierte en un factor diferenciador y una ventaja competitiva para posicionar el café como un producto, con impacto social.	O
-----------------------	---	---	---	-----------------

Diversidad étnica.	El Cauca es el sexto departamento con población étnica del país con 553.504 personas que se autor reconocen como pertenecientes a un grupo étnico, lo que corresponde al 43,62% del total de la población del departamento. De ese porcentaje el 20,72% lo hacen como indígenas y el 22,9% como afrocolombianos Fuente Dane 2005	Respecto de la población indígena, el Cauca es el segundo departamento con más población con 17,85%, detrás de La Guajira (19,98%). Esta población se encuentra distribuida en los diferentes municipios del departamento. En lo que se refiere a la población Afro, el Cauca es el sexto departamento con presencia de grupos que el autor reconocen como tal con el 5,94% sobre el total nacional, superado por el Valle (25,33%) Fuente Dane 2005	La diversidad étnica, representa una oportunidad para CAFÉ FEDAR, la inclusión social, hace parte del valor agregado del producto. La influencia cultural genera espacios para la participación de distintos grupos sociales que buscan su desarrollo económico y social.	0
Salud	En el departamento del cauca, sobresale alta tasa de mortalidad infantil, así mismo, la esperanza de vida al nacer está por debajo de la nacional en 3 años (69,8 años y 72,1 años respectivamente), adicionalmente, en materia de prestación de salud se destaca la baja capacidad resolutive de las instituciones públicas de prestación de servicios de salud. Fuente Dane 2005	El Gobierno Nacional ha apoyado a la solución de la problemática a través de la inversión de cerca de 70 mil millones de pesos en la red del Cauca desde los últimos 5 años (cifra que corresponde a cerca del 10% del total nacional). Esta inversión busca aumentar la cobertura en salud, y la capacidad en la prestación de servicio de salud en la población. Fuente Dane 2005	Esta tendencia representa una amenaza para la empresa, la baja cobertura en salud y las limitantes para acceder a este, no garantizan la protección y el bienestar de los trabajadores, dificultándole a la organización actuar ante los posibles incidentes que ocurran en el lugar de trabajo.	A

Educación	En el censo del 2005, el departamento del Cauca muestra índices de baja escolaridad, el nivel de escolaridad predominante en el departamento es la primaria con 50.4%. Luego de finalizar la secundaria solo un 6.4% tiene nivel superior (postgrado, profesional, tecnológico).	Hablando de la educación en el Cauca se puede observar como ella es en su gran mayoría prestada por el Estado. Sobre las características de la educación en el departamento podemos anotar que existe una desigual distribución respecto de la proporción entre las zonas urbanas y rurales, lo que limita el acceso a la educación, la oferta en educación superior se concentra en Popayán	La baja escolaridad en la población y la limitada oferta educativa, está relacionada a las pocas oportunidades de acceder a un trabajo, por ende aumento los índices de desempleo, afectando el poder adquisitivo de los habitantes de la región.	A
Desarrollo de TIC aplicada a las empresas de la región	La formación en innovación a los actores de las empresas regionales se ha convertido en una prioridad para los centros regionales que buscan empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Popayán y el departamento interesadas en mejorar su competitividad a través de la implementación de TIC que contribuyan de una cultura innovadora.	El departamento ha venido y espera continuar trabajando en los próximos años en el mejoramiento de la infraestructura social y el incremento en la competitividad a través de la modificación y/o generación de ventajas comparativas en el sector productivo. , a través de las TIC, mejorando el acceso a la información y al conocimiento, reducir costos de producción y de transacción en la economía	El desarrollo de Tic en el departamento impacta de buena manera a la organización en la medida que permite Sistematizar procesos relacionados con comunicación, distribución y recibir el apoyo de las entidades que asesoran a las pequeñas y medianas empresas de la región.	O

Parque industrial en la Región	El desarrollo empresarial de la región está enfocado en mejorar las condiciones productivas en sectores estratégicos del departamento, específicamente en mejorar la zona norte cauca convirtiéndola en una plataforma productiva, con mejores condiciones para dinamizar la economía regional. Es así que la construcción de parques industriales busca reunir en un mismo centro distintas herramientas para las empresas.	La gobernación busca fortalecer el conglomerado Industrial de esta zona del cauca, posibilitando sus condiciones en: Infraestructura de transporte, energética, TIC, talento humano para la competitividad, gestión de conocimiento, sostenibilidad Social y Ambiental.	El posicionamiento como zona Industrial atractiva para la Inversión se convierte en una oportunidad para la empresa, además el parque industrial les brinda las condiciones a las empresas de tener un espacio dotado de las mejores condiciones en infraestructura y con ayudas financieras y legales las cuales ayudan a incentivar la llegada de nuevas empresas.	O
---------------------------------------	--	---	--	----------

Desarrollo de Sistemas de información e-business	El e-business hace parte de una nueva estrategia competitiva para el sector debido a que integra todas las actividades en un sitio web que permite una satisfacción al usuario y también contribuye al desarrollo y progreso del país.	El e-business ha contribuido y busca seguir con el proceso de desarrollo empresarial y mejora de competitividad, en el que actualmente está girando el departamento del Cauca, y por el cual se considera que las empresas están aplicando estas herramientas en la búsqueda de buscar nuevos mercados y mejorar la comunicación con los mismos.	Estos recursos como e-business se convierte en una oportunidad para CAFÉ FEDAR, permitiéndole poder llegar a una plataforma comercial mucho más amplia, donde las estrategias de marketing son importantes para la imagen y venta de su producto, esto se implementaría a largo plazo, pues las condiciones actuales no le permiten a empresa adoptar este recurso.	O
Hardware y software al alcance de la población y Fomento del aprendizaje en el área de sistema en la región	La educación en información y en sistemas ha venido siendo impulsada en el departamento con el propósito de crear ambientes de aprendizaje que vayan con las necesidades del mercado y que permita al sector educativo y la ciudadanía contribuir al desarrollo económico y a la construcción de una sociedad capacitada con miras a la integración local, nacional y global.	El Plan departamental del Cauca, 2011 propone mejorar en infraestructura (banda ancha) para la masificación de las TIC, así como en la implementación de procesos de apropiación de dichas tecnologías por parte de ciudadanos, del sector público, del sector educativo y del sector productivo que posibilite la creación de nuevos ambientes de aprendizaje.	La formación y la educación de sistemas informáticos por parte de los ciudadanos, se convierte en un aporte y una oportunidad importante para las empresas de la región, viendo la llegada de herramientas necesarias para la competitividad de sus negocios, lo que también demanda de la empresa por contar con	O

			los conocimientos en el área de sistemas para mejorar sus procesos	
Tecnología para el cultivo y producción del café de forma responsable con el medio ambiente	El café es uno de los productos donde más esfuerzos existen para adoptar sus tecnologías de producción en la reducción de su impacto ambiental. Como en todos los cultivos modernos, el mantenimiento de las fuentes de agua y de biodiversidad es un tema que preocupa a los productores de café y las autoridades nacionales, para esto se ha venido desarrollando programas de reforestación, reducción en el uso de agua para los procesos de post cosecha y de su conservación, al igual que la utilización de fertilizantes menos agresivos con los suelos.	Existe una fuerte intención por parte de la industria cafetera del país, en cabeza de la Federación Nacional de Cafeteros, de mantener la producción con técnicas apropiadas, asegurando la sostenibilidad del cultivo y del entorno productivo, con técnicas en conservación de suelos, cultivos bajo sombra, los cuales reducen la utilización de fuentes hídricas, además de estrictos controles en la utilización de químicos como fertilizantes, los cuales provocan en los suelos erosión y contaminan las fuentes de agua y los suelos.	La tecnología en el proceso de producción tiene como propósito ser sostenible, y eficiente, para CAFÉ FEDAR. Esta es una oportunidad para ratificar su idea de ser un producto que se elabora a través de un proceso amigable con el medio. Los suelos donde se cultiva el café son suelos abonados con material orgánico, además de ser cultivos que respetan los ciclos naturales de cultivo y cosecha del café, es decir no es una producción en escala.	O

Variedad de café	El cultivo del café requiere de renovaciones para mantener un promedio de producción alto y rentable por unidad de superficie. Si no se renueva el cafetal la producción declina año tras año debido a la competencia por espacio, luz, recursos, y además, como efecto del deterioro físico de las plantas. La superficie total de Colombia es 113'891.400 hectáreas; la superficie apta para producción de café es de 7'300.000 hectáreas. Colombia produce el Coffee Arabica L., este tipo de cafeto tiene diferentes variedades: Típica, Bourbon, Caturra, Maragogipe y Variedad Colombia. Según, Asoexpo, 17/06/2012	La tendencia actual del Comité Nacional de Cafeteros y del centro de investigación de café, CENICAFE, en respuestas a la crisis del sector, han incentivado la variedad de café Castillo, el cual tiene mayor resistencia a la roya. La variedad de: Borbón, Típica Maragogipe y caturra, son susceptibles lo cual requiere del uso de fungicidas protectores, que contrarresten las enfermedades que afectan el grano como es la Roya y la Broca.	Para CAFÉ FEDAR, representa una oportunidad. El contar con cafetos resistentes a enfermedades es un alivio puesto que asegura que los cafetales sean menos propensos a hacer atacados por plagas, lo que reduce la intervención con fertilizantes, y químicos. reduciendo los costos para la empresa, además de ser esta una filosofía para CAFÉ FEDAR de ser responsables con el medio ambiente.	O
Resolución ICA No. 3295 de 2011. Por medio de la cual se deroga la Resolución 293 de 2007	Esta resolución adopta la resolución 1421 de 2011 de la CAN la cual establece los requisitos fitosanitarios de aplicación al comercio intra subregional e importación de terceros países de granos de café sin tostar para uso industrial.	Este decreto está en pro de prevenir el ingreso a Colombia de plagas cuarentenarias que pueden diseminarse en grano café para uso en la industria.	Este es un mecanismo que ayuda a prevenir el ingreso de plagas a Colombia y representa una medida a favor de todo el sector cafetero en Colombia.	O
Resolución No. 041 de 2010, Ministerio de Agricultura. por la cual se determinan algunas actividades	Esta resolución busca la reactivación cafetera a través de actividades establecidas para tal propósito.	Los cafeteros están atentos a las actividades que se determinan y que representan oportunidades para poder incrementar su nivel de producción de café.	Para CAFÉ FEDAR esto representa una gran oportunidad debido a que se puede aplicar a las actividades que se	O

de reactivación del Programa Nacional de Reactivación Cafetera			realicen, siendo viable y congruente para el proyecto.	
Resolución ICA No. 321 de 1999	Esta resolución establece disposiciones de carácter fitosanitario para la renovación o eliminación de cafetales que presentan infestaciones de la broca del café (Hypothenemushampeiferr.).	Debido a que la plaga denominada “Broca del Café” (Hypothenemushampeiferr.) es un serio limitante para el cultivo y atenta contra la economía cafetera del país, el ICA establece con carácter obligatorio que todo productor de café debe realizar la renovación o la eliminación de los lotes cumpliendo el procedimiento técnico establecido en dicha resolución.	Esta medida ayuda a evitar la multiplicación y reproducción de la broca en ramas con frutos dejados en los lotes lo que representa una buena medida para que el café sea contaminado.	O
Resolución ICA No. 2581 de 1995	Esta resolución establece medidas de carácter fitosanitario para el Manejo de la Broca del café (Hypothenemushampeiferrari)	El ICA establece que para el manejo de la broca del café es necesaria la aplicación continua de prácticas de manejo del cultivo a nivel de toda el área geográfica en donde existan cultivos de café. Y es necesario adoptar medidas fitosanitarias para el ordenamiento de la producción, comercialización y transporte del café en el territorio nacional.	Esta medida ayuda a que a la hora de la producción, comercialización y transporte del café se evite el contagio de esta plaga. Esto representa oportunidad para todo el sector ya que obliga a todos los cafeteros incluyendo a CAFÉ FEDAR a cumplir con criterios que redundaran en beneficio para todos los cafeteros.	O

CONPES No. 3418 Abr/2006	A través de este se busca el fortalecimiento de la calidad del café de Colombia implicando una relación directa con todos los cafeteros.	Este documento somete a consideración del CONPES la emisión de concepto favorable para el otorgamiento de la garantía de la Nación al Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) para contratar un empréstito externo con el Gobierno Español por un valor de hasta US\$ 11,4 millones o su equivalente en otras monedas, para financiar parcialmente el programa “Fortalecimiento de la Calidad del Café de Colombia”.	Esto representa un gran oportunidad ya que brinda a los cafeteros medidas que permitirá el mejoramiento de la calidad del café en nuestro país.	O
CONPES No. 3392 Oct/2005	Este tiene una fuerte relación con el sector ya que plantea modelos de intervención para este sector esto financiado a través de un crédito público externo con la Banca Multilateral.	Este documento somete a consideración del CONPES el otorgamiento de la garantía de la Nación al Banco Agrario de Colombia para contratar una operación de crédito público externo con la Banca Multilateral hasta por US\$ 6 millones o su equivalente en otras monedas, con el fin de financiar el Proyecto “Modelos Innovadores de Intervención para el Sector Cafetero”.	Los directores del proyecto CAFÉ FEDAR pueden analizar los resultados de este proyecto y aprovechar los modelos que consideren ayudara a mejorar el funcionamiento del mismo.	O
Clima político. Nivel de actividad del gobierno	La relación es bastante alta ya que el gobierno toma medidas que se deben adoptar y que afectan directamente las relaciones comerciales que	El gobierno ha decidido reactivar la producción de café por lo cual ha adoptado medidas para que este propósito pueda cumplirse, lo que se busca es incentivar a	Esto sin duda afecta a la organización positivamente ya que con el gobierno ha venido apoyando y ha	O

	tienen que ver con el café.	los cafeteros del país para que no mengüen sus actividades y por el contrario ofrece oportunidades para que el nivel de actividad cafetera crezca en su producción.	queriendo reactivar el sector cafetero en el país se dan condiciones y oportunidades que bien aprovechadas por CAFÉ FEDAR beneficiarán sin duda este proyecto.	
TLC's	El café es un producto de exportación y el manejo de acuerdos con otros países afecta toda actividad exportadora.	CAFÉ FEDAR produce un café gourmet de exportación con las características ya presentadas anteriormente. Sabemos que el café colombiano es muy apetecido en el exterior, los TLC's pueden representar una ventaja si como empresa sabemos aprovechar las oportunidades de exportación que dan los TLC's.	Si se aprovecha la ventaja de CAFÉ FEDAR de ser un producto gourmet de exportación y con un debido análisis se puede aprovechar de manera beneficiosa los TLC's que Colombia tiene con diferentes países.	O
Procesos de desmovilización	Los procesos de desmovilización buscan reinsertar a la vida social a personas que han pertenecido a grupos armados al margen de la ley.	El gobierno busca que estas personas desmovilizadas puedan ser reinsertadas a una vida social a través de programas de reinserción que busca que puedan involucrarse en actividades productivas en la sociedad.	Debido a que CAFÉ FEDAR es un proyecto que busca integrar a las personas de la región y a las personas involucradas en Fundación Fedar es posible que estas condiciones puedan convertirse en un inconveniente si en algún momento a las directivas del proyecto CAFÉ FEDAR se le	A

			pide o exige que involucre a personas en proceso de reinserción.	
Extensiones de tierra	Las extensiones de tierra con las que cuenta el proyecto, debido a las condiciones naturales que se dan en el terreno permite pensar en un café de una excelente calidad.	Las tierras involucradas en el proyecto están rodeadas de dos quebradas, protegidas por bosques, que sirven de nido para muchos ojos de agua y humedales, este conjunto de elementos naturales hacen que el café que se madura en esas tierras tenga como principal característica la dulzura, según la cata de cosecha, en nariz presenta notas a chocolate, clavos y frutos rojos como la mora. En paladar acidez afrutada y cuerpo cremoso.	Estas condiciones naturales presentadas en el terreno representan para el proyecto una gran oportunidad ya que permiten la cosecha de un café que según los análisis físico- químicos, de granulometría y taza, reúne las condiciones para ser catalogado como un Café Gourmet de exportación.	O
Plagas y enfermedades	El cafeto es susceptible a una serie de enfermedades de diversa importancia económica, que afectan la rentabilidad del cultivo cuando no se toman las medidas adecuadas para prevenirlas o tratarlas.	Existen varias enfermedades y plagas que pueden atacar los cultivos del café en las diferentes etapas del proceso y también atacan las partes del cultivo, Tenemos la mancha de hierro, manchas circulares, manchas pardas, chasparria que atacan los frutos al igual que la mancha mantecosa, cbd. Enfermedad de los frutos del cafeto, el mal rosado. la mancha de hierro, chasparria, gotera, ojo de gallo, candelilla, roya, roya anaranjada, mal de hilachas, arañera,	Los cultivos son susceptibles a ser atacados por algunas de estas plagas o enfermedades por ello constituyen una amenaza que debe ser contrarrestada con acciones en el proceso que permitan controlar esto y así no ver afectada la rentabilidad del negocio.	A

		koleroga, mancha mantecosa, atacan las hojas. La antracnosis ataca las flores. Los nudos radicales, llagas radicales, pudrición negra, mal de los cuatro años, roseliniosis, podredumbre negra atacan las raíces.		
Manejo de aguas y humedales	Los ojos de aguas y humedales junto a otros elementos naturales de la tierra pueden ayudar a una maduración deseada del café.	CAFÉ FEDAR es un producto que se construye desde la agricultura limpia, en una práctica respetuosa con el entorno, amigable con las quebradas y con los pájaros, los suelos de todas las familias involucradas del proyecto poseen características similares lo que permite garantizar un café de buena calidad.	Esto, unido a las demás características de los suelos, permite que el café de CAFÉ FEDAR sea un café tipo exportación por su sabor y suavidad lo que representa una ventaja a aprovechar.	O

4. ANÁLISIS DE SECTOR

El análisis del sector permite identificar la posición actual de la empresa, y determinar las relaciones que enmarcan el tipo de competencia que se generan, lo que se busca es reconocer la importancia que este aspecto tiene sobre la elaboración de un plan estratégico, el cual nos permite involucrarnos en una serie de conceptos, prácticas y supuestos que comprometen todos los niveles estructurales de una empresa, desde sus fines más complejos hasta los mínimos detalles de producción, comercialización y relación con el cliente.

Para el análisis del sector agropecuario, más específicamente el sector cafetero colombiano se parte de una postura general a una particular, debido a que se realizará un estudio acerca del comportamiento de la producción cafetera, la importación y exportación de café y su tendencia económica y participación en el mercado, ya que afecta de forma directa a CAFÉ FEDAR.

4.1 Sector Cafetero en Colombia.

El sector cafetero siempre ha tenido un papel importante en la economía colombiana. Este producto ha generado grandes ingresos para el país, llegando a representar hasta el 80% del total de sus exportaciones, igualmente ha sido un instrumento importante para el desarrollo de su infraestructura y de muchas industrias que fueron establecidas con aportes del café.²⁷

El comportamiento del clima es un determinante de la producción agrícola. En los últimos años los cafeteros han visto disminuido la productividad de sus cafetales por cuenta de las implacables lluvias y el ataque de la roya. Durante el año 2011, el exceso de lluvias contribuyó a propagar la roya en los cafetales, disminuyó las horas de brillo solar, alteró la temperatura y afectó las floraciones, lo que se refleja en una disminución de la

²⁷ Estudio del sector cafetero en Colombia. Informe No. 24600-CO del Banco Mundial. Washington.

productividad. Como consecuencia de tal panorama, se han establecido esfuerzos mediante el apoyo del Gobierno Nacional y los cafeteros para atenuar estas consecuencias.

Debido a la variabilidad climática con la cual se tiene que convivir en el futuro, es necesario convertir la caficultura en una actividad climáticamente inteligente²⁸, acondicionándola en forma técnica, mediante la aplicación de una serie de alternativas que contrarresten los efectos de los principales factores que ponen en riesgo la producción y productividad de los cafetales. Dentro de las alternativas se encuentra la renovación de los cultivos con variedades resistentes a los cambios climáticos, densificar y disponer espacialmente los cultivos según la variedad, y condiciones de cada región.

Además de incluirse la conservación y restauración de los suelos afectados y un sistema de alertas tempranas para el manejo de problemas fitosanitarios.

- Los esfuerzos de recuperación de la cosecha cafetera que se vieron fuertemente afectados por la temporada invernal a finales del año 2010, y el fenómeno de La Niña a partir del segundo semestre del año 2011, afectaron la producción de café. La producción cafetera colombiana durante el año 2011 llegó a 7,8 millones de sacos, lo que representa una disminución en un 13% en la producción de café del año 2010, la producción de café más baja en los últimos 15 años.²⁹
- A pesar de una reducción del volumen de producción del año 2011, se alcanzó un incremento en el valor de la cosecha equivalente al 13% al pasar de \$4,3 billones en el 2010, a la cifra de \$4,9 billones en el 2011.³⁰

²⁸ Caficultura Climáticamente Inteligente. Congreso Nacional de Cafeteros. Informe de Gerente General 2011.

²⁹ Federación Nacional de Cafeteros, 2011

³⁰ Federación Nacional de Cafeteros, 2011

- La producción de café para el mes de abril del 2012 creció en un 11% el volumen de la cosecha, llegando a los 580 mil sacos de 60 kilos, lo que representa una buena noticia para el sector si se tiene en cuenta que es la primera vez desde marzo del 2011 que la producción cafetera colombiana crece frente al mismo mes del año anterior.³¹

Según los datos de la Federación Nacional de Cafeteros, durante el año 2011 los colombianos consumieron 1,3 millones de sacos de café, en comparación con 1,25 millones de sacos en el 2010. De igual forma, debido a la disminución en la producción de café, las importaciones de café fueron mayores con respecto al año anterior, alcanzando los 937 mil sacos provenientes en su mayoría de Perú y Ecuador con mira al abastecimiento de la demanda nacional.

Tabla 1. Balance cafetero en Colombia (millones de sacos 60kg 2008-2011)

**Balance cafetero en Colombia (millones de sacos 60 kg.)
2008 - 2011**

Año	2008	2009	2010	2011
1) Producción e Importaciones	11,6	8,6	9,5	8,7
- Producción	11,5	7,8	8,9	7,8
- Importaciones	0,2	0,8	0,6	0,9
2) Exportaciones y Consumo	12,4	9,1	9,1	9,1
- Exportaciones	11,1	7,9	7,8	7,7
- Consumo interno	1,3	1,3	1,3	1,3
3) Balance ((1)-(2))	-0,7	-0,6	0,5	-0,3
4) Inventarios totales	1,1	0,6	1,0	0,7

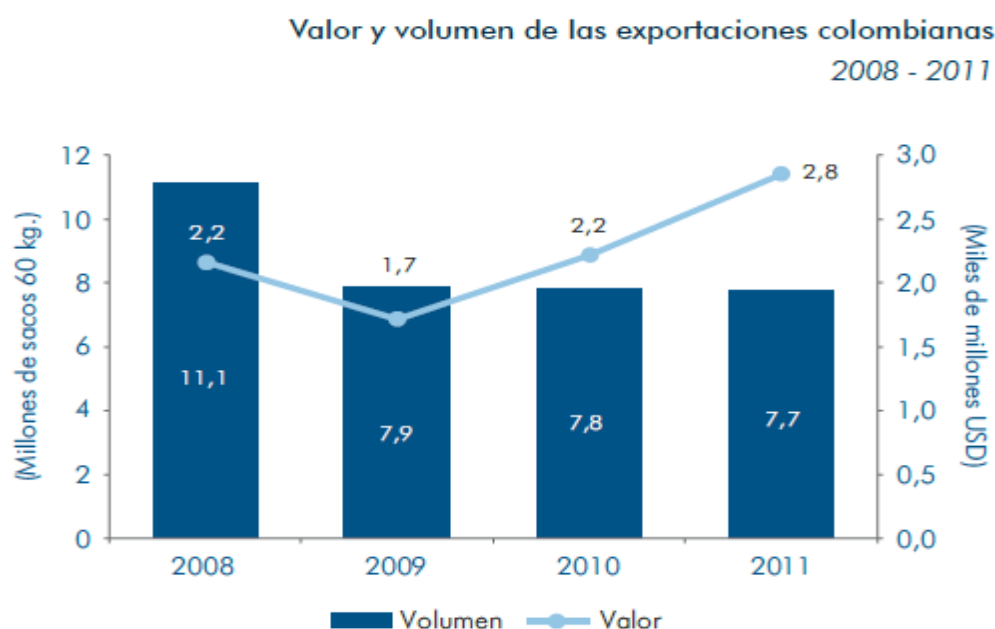
Fuente: Federación Nacional de Cafeteros -2011.

En el 2011 las exportaciones de café colombiano ascendieron a 7,7 millones de sacos, lo que representa un 1% menor al año 2010.

³¹ Federación Nacional de Cafeteros 2011.

Caso contrario sucedió con el valor de las exportaciones de café colombiano, los cuales ascendieron USD 2.847 millones, un 29% en comparación con el 2010, resultado que se debe principalmente a los mejores precios observados durante el 2011, y un mejor posicionamiento del café Colombiano en los mercados internacionales, y la mayor comercialización de los cafés especiales. Este punto es realmente importante debido a que representa una mayor oportunidad para CAFÉ FEDAR catalogado como café tipo gourmet, para su comercialización, especialmente para exportación.

Figura 2. Valor y volumen de las exportaciones colombianas



Fuente: Federación Nacional de Cafeteros -2011.

Según los datos de la Federación Nacional de Cafeteros entre los destinos de exportación del café Colombiano durante el año 2011, de acuerdo al orden de importancia, se encuentra Estados Unidos, con una exportación de 3,3 millones de sacos, equivalente al 42% del total de los embarques del país. De igual forma, cabe destacar la exportación de 2,43 millones de sacos hacia Europa, lo que representa un 31% de las exportaciones de

café, y como tercer destino de importancia Japón con un 12%, y hacia otros países un 14%.

Durante el año 2011, la economía Colombiana creció un 5,9% con relación al año 2010. En ese mismo año, el valor agregado del sector agropecuario, silvicultura y pesca presentó un crecimiento en 2,2% al compararlo con el 2010. Esta variación se explica por el aumento de otros productos agrícolas en 3.8%, animales vivos en 4.2%, y silvicultura, extracción y pesca en 1,3%. Por el contrario, el café presentó una disminución en 11,2%.³²

En el departamento del Cauca, durante el año 2009, tuvo 57.860 hectáreas de área cosechada de cultivos permanentes como el café, y de acuerdo a proyecciones y datos, para el año 2010 fueron aproximadamente 55.162 hectáreas de área cosechada, lo que equivale a 45.113 toneladas producidas de café, una disminución debido a la ola invernal que sufrió gran parte del país.³³

³² DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Boletín IV trimestre del 2011.

³³ DANE – Banco de la República. ICER- Informe de Coyuntura Económica Regional. 2010. Departamento del Cauca.

Cuadro 10. Cauca. Estimaciones de los principales cultivos transitorios, permanentes y anuales 2009-2010.

Cuadro 2.8.1.2. Cauca. Estimaciones de los principales cultivos transitorios, permanentes y anuales 2009-2010

Cultivos	Área cosechada (hectáreas)		Variación porcentual	Producción (toneladas)		Variación porcentual
	2009 ^r	2010 ^p		2009 ^r	2010 ^p	
Total	108.356	109.161	0,7	292.996	317.992	8,5
Permanentes y semipermanent	87.992	89.788	2,0	175.021	196.921	12,5
Cacao ¹	437	644	47,4	202	291	44,1
Café ¹	57.860	55.162	-4,7	47.221	45.113	-4,5
Caña panelera	12.847	13.377	4,1	59.188	58.190	-1,7
Cítricos	369	560	51,8	3.834	5.399	40,8
Fique	7.809	8.639	10,6	9.269	10.349	11,7
Plátano ¹	8.670	11.407	31,6	55.307	77.579	40,3
Anuales y semestrales	20.364	19.373	-4,9	117.975	121.070	2,6
Algodón	20	0	-100,0	36	0	-100,0
Arroz	2.489	2.771	11,3	13.384	15.236	13,8
Frijol ¹	3.775	3.007	-20,4	4.765	4.752	-0,3
Maíz ¹	7.173	6.792	-5,3	11.721	11.497	-1,9
Papa	3.119	2.894	-7,2	50.055	49.816	-0,5
Sorgo	97	37	-61,9	315	76	-75,9
Soya	80	5	-93,8	237	15	-93,7
Tomate de mesa ¹	275	315	14,7	6.464	11.154	72,5
Yuca	3.337	3.553	6,5	30.998	28.525	-8,0

Fuente: Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Minero del Cauca.

r: cifras definitivas revisadas.

p: cifras provisionales.

¹ Incluye cultivos tradicionales y tecnificados.

4.2 Análisis del Diamante Competitivo

Michael Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

4.2.1 Factores Productivos.

Los factores productivos en el sector cafetero, debido a las condiciones actuales de la economía y de la competencia, requiere trabajadores mejor capacitados ya que así se aprovechan mejor los recursos de la empresa; con sus conocimientos aportan al logro de mayores niveles de productividad en los procesos del cultivo y recolección del café, gracias al empleo de técnicas y herramientas enfocadas a convertir la caficultura en una actividad climáticamente inteligente. La infraestructura y la innovación tecnológica son importantes para la eficiencia y desempeño de la actividad asegurando que los procesos se den en los términos y cronogramas establecidos, otro aspecto importante en la innovación tecnológica es desarrollar semillas resistentes a los cambios climáticos permitiendo que estas estén libres de enfermedades y plagas teniendo como resultado una producción limpia y amistosa con el medio ambiente. Y no menos importante, la investigación y el desarrollo de nuevas alternativas de siembra, procesos productivos, y de nuevos productos para que de esta manera se pueda ofrecer al mercado productos cada vez más competitivos con un buen retorno de inversión.

El clima juega un papel importante, debido a que se trata de una actividad agrícola, el relieve, el estado de las tierras y su riqueza mineral, el agua, se convierte en un factor decisivo para la productividad de los cafetales y le agrega el sabor y textura para su diferenciación.

4.2.2 Cadenas Productivas.

El desarrollo del sector agropecuario, del empleo y desarrollo de nuevas técnicas de cultivo, materiales, herramientas y tecnología son de gran importancia ya que constituye la base de la cadena productiva del sector caficultor, y de su crecimiento depende en gran parte la calidad del producto del café, que es finalmente lo que hace diferente al producto final por sus características únicas como el sabor, entre otros.

La Federación Nacional de Cafeteros, es una organización no gubernamental que agrupa a los cafeteros colombianos con el fin de representarlos nacional e internacionalmente con el fin de defender sus intereses, velar por el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida, cuyo eje central es la producción del café, la familia y el desarrollo de negocios sostenibles, el FNC constituye un eje de apoyo al desarrollo e investigación para la optimización de los costos de producción y maximizar la calidad del café.

Cuando se hace referencia al café se trata de sus formas o estados: pergamino, verde, tostado, e incluye el café molido, descafeinado, liofilizado, líquido y soluble. En su proceso al mercadeo, el café recorre diferentes fases o estadios. En primer lugar, la Cadena comprende las actividades agrícolas que se realizan en finca, tales como siembra, recolección, beneficio y secado. En los diferentes momentos de esta última actividad, ya sea que se realice con máquina o al sol, el café es denominado sucesivamente café pergamino mojado, pergamino húmedo y pergamino seco, el cuál es el producto final de esta fase productiva. Enseguida, el café pergamino seco se transporta a la trilladora, donde se procede a pelarlo, es decir, se le extrae por medio de máquinas especializadas, la película o endocarpio que lo cubre, convirtiéndolo en café verde, para después clasificarlo según tamaño y calidad del grano. El término “verde” no se refiere al grado de madurez del producto, sino al hecho de no ser aún tostado, donde el grano adquiere su color café característico.

En Colombia, este café verde se destina directamente a la exportación. Por otro lado, la producción orientada al consumo interno, llega hasta la etapa final del proceso productivo de la Cadena: tosti3n, molienda y empaado en el caso del café molido ya sea cafeinado, descafeinado, mezclado con azúcar, etc., o, después de un proceso ampliado que implica la torrefacci3n, molienda, evaporaci3n y aglomeraci3n, se producen extractos y cafés solubles, cuando el producto final son los concentrados y cafés instantáneos para disolver, bien sea para el consumo directo, o para incorporarlo como esencia en otras bebidas, helados u otros productos alimenticios. Además de su consumo final en el mercado interno e internacional, el café también puede utilizarse como insumo en la industria. En este caso el grano es sometido a otro proceso para extraerle la cafeína, la cual es usada por empresas de refrescos y

farmacéuticas, aunque en una proporción mucho menor que para su consumo directo, y sin recurrirse a la torrefacción.³⁴

4.2.3 Condiciones de la Demanda.

- El café colombiano es 100% arábico lavado, lo que convierte a Colombia en el mayor productor de café de calidad en el mundo. Nuestro café tiene una merecida reputación en los mercados internacionales por ser un producto de alta calidad, dadas las condiciones ambientales existentes en Colombia y al sistema de gestión y respaldo a la calidad que han diseñado los productores colombianos. Muchos elementos combinados hacen que el café colombiano sea único.³⁵

Las condiciones de la demanda, reflejan la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio, en el mercado nacional. En el sector cafetero colombiano la demanda es alta debido a que es un producto de alto consumo en la población, goza de buena imagen y prestigio, y las personas obligan a una innovación de forma constante y a una diversificación de los productos a base de grano de café. Especialmente debido al perfil del consumidor, clientes mucho más exigentes en la calidad y tipos de café.

Para lograr ser más competitivo se requiere mejorar constantemente en todos los procesos, desde el cultivo de grano de café hasta el producto final para asegurar la calidad, la textura, el aroma y el sabor que es lo que diferencia de los demás.

4.2.4 Estrategias del Sector.

- En las prácticas comerciales entre productores y compradores independientes (por ejemplo todos los compradores diferentes a las cooperativas organizadas

³⁴ Café. Finagro. Internet:
http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-240&p_options=#SUBSIDIOS

³⁵ Federación Nacional de Cafeteros, fuente obtenida Mayo 2012. <http://www.federaciondecafeteros.org/>

democráticamente) los productores, particularmente los pequeños, sufren los más grandes desafíos desde una perspectiva de sostenibilidad económica y tienen el menor poder de negociación. Las prácticas comerciales directas entre productores y terceros independientes constituyen claras oportunidades para asegurar una equitativa distribución de los beneficios y recursos generados por el resto de la cadena de valor. Las prácticas comerciales entre asociaciones de productores y productores pueden también tener un impacto importante sobre el bienestar de los productores.³⁶

- Las prácticas comerciales entre productores cooperativos y cualquier comerciante, tostador y/o cooperativa productora minorista, en la medida que sean operadas democráticamente, representan formalmente intereses de productores. Las prácticas comerciales pueden ayudar a las cooperativas a proporcionar servicios más efectivos a sus productores respectivos, operando como una aproximación de sostenibilidad económica del productor.

Las prácticas comerciales entre cooperativas y cualquier otro comprador directo (por ejemplo procesadores, comerciantes y/o tostadores) puede decirse que tienen impacto sobre los productores.³⁷

- Otras prácticas comerciales establecidas por impulsadores del mercado a lo largo de la cadena de valor (por ejemplo, tostadores/consumidores) con otros participantes del mercado. Si bien las prácticas comerciales directas con productores y cooperativas de productores pueden tener un gran impacto sobre los productores, la existencia de una clara autoridad de mercado por parte de ciertos participantes en la cadena de valor sugiere que las prácticas comerciales con otros en la cadena puede resultar en impactos significativos sobre los productores.³⁸

³⁶ Internet. Prácticas comerciales para un sector cafetero sostenible. Contexto, estrategias y acciones recomendadas. http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Practicas_comerciales_sector_sostenible.pdf

³⁷ Internet. Prácticas comerciales para un sector cafetero sostenible. Contexto, estrategias y acciones recomendadas. http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Practicas_comerciales_sector_sostenible.pdf

³⁸ Internet. Prácticas comerciales para un sector cafetero sostenible. Contexto, estrategias y acciones recomendadas. [_comerciales_sector_sostenible.pdf http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Practicas_comerciales_sector_sostenible.pdf](http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Practicas_comerciales_sector_sostenible.pdf)

La Federación Nacional de Cafeteros menciona unos instrumentos para que las prácticas comerciales sean exitosas. Podemos mencionar entonces que el principal objetivo de su Política de Comercialización es defender los intereses de los cafeteros. Así mismo buscan en todo momento pagar un mayor precio al productor y ofrecerle ingresos y servicios complementarios, tanto económicos como sociales. Para alcanzar estos objetivos utilizan diferentes instrumentos:

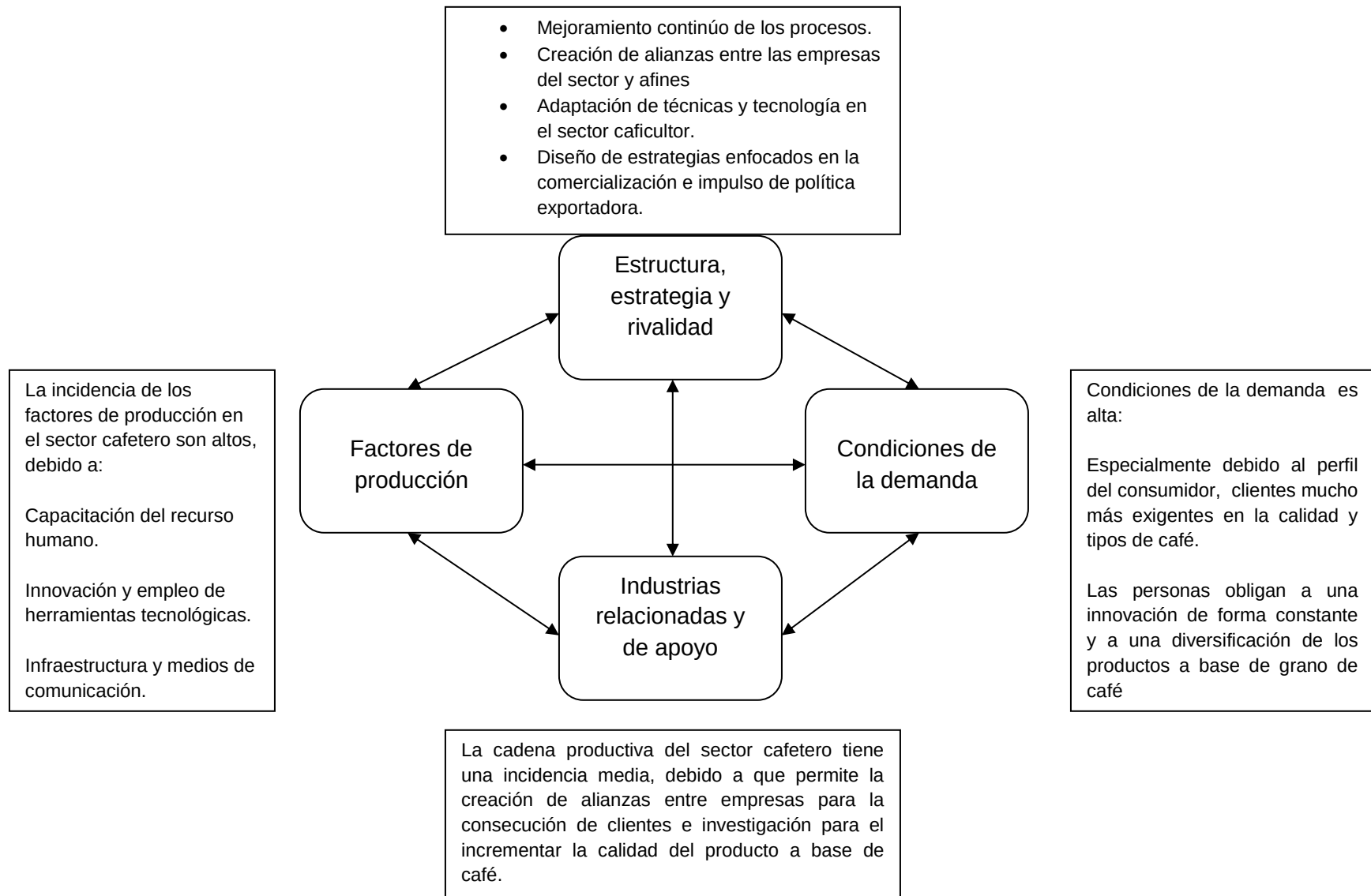
- La Garantía de Compra y la participación activa en el mercado interno.
- El Seguimiento a la Calidad, asegurando un respaldo al producto.
- La Promoción del origen.
- La segmentación de la oferta del café colombiano utilizando estrategias de Valor Agregado como cafés especiales, industrializados, Tiendas Juan Valdez.

Estrategias del sector cafetero colombiano:

- Mejoramiento continuo en los procesos, desde el cultivo, pasando por la etapa de recolección y transformación de la materia prima en producto terminado, con el objetivo de reducir los costos y lograr eficiencia, y calidad.
- Manejo de alianzas entre las diferentes empresas con la finalidad de afrontar de forma eficiente y eficaz los retos que afronta el sector cafetero e impulsar la investigación y desarrollo de nuevos productos, y mejorar la calidad.
- Establecer vínculos de colaboración de los diferentes actores en la cadena productiva del sector cafetero, teniendo un especial interés la participación del gobierno nacional en el impulso y desarrollo del sector, y el apoyo para afrontar las situaciones adversas que se puedan presentar, por ejemplo la afectación de los cultivos por cambios del clima como la pasada ola invernal o fenómenos de La Niña o el Niño, y mitigar el impacto económico y social que pueda ocasionar.

- Convertir la caficultura en una actividad climáticamente inteligente, mediante el empleo de nuevas técnicas y herramientas con el fin de combatir los factores que ponen en riesgo la producción como los fuertes cambios climáticos, la roya, entre otros.
- Formulación y ejecución de estrategias que permitan proteger al sector caficultor de competidores extranjeros, y promover una mayor participación hacia el desarrollo de empresas sostenibles y exportación de productos.

Figura 3 Diamante competitivo sector Cafetero



4.3 Análisis de las 5 fuerzas del Sector Cafetero.

El análisis de las 5 fuerzas del sector al cual hacemos referencia nos permite hacer un análisis del entorno que rodea la empresa y del sector al que pertenece, para así evaluar los objetivos y recursos de la organización y como está, hace frente a la dinámica del mercado, es decir a competidores, proveedores y clientes.

4.3.1 Amenazas de entrada de los Competidores Potenciales.

La entrada de nuevos competidores al mercado con el mismo producto, genera un sin número de barreras para los nuevos competidores que se enfrenta a barreras de entrada tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, búsqueda de capital, falta de canales de distribución, entre otros, y para los que están actualmente en el mercado se ven enfrentados a estos nuevos competidores para lo cual las empresas deben diseñar estrategias que le permitan reaccionar ante dichos competidores.

Economías de Escala.

Un mercado “perfectamente competitivo” implica que cada firma participante no tenga influencia sobre las señales del mercado y que logre niveles de eficacia dentro del sector al que pertenece. En la realidad para las nuevas empresas la participación en el mercado es altamente agresiva por parte de sus rivales, quienes poseen una fuerte concentración en el mercado y están en mayor capacidad de operar a costos más bajos. A esto hace referencia las economías de escala refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste.

Para la empresa del sector agropecuario, especialmente al Café, esta es una barrera importante, debida a que este producto es apetecido por los clientes todo el año, para lo cual la empresa debe contar con la suficiente capacidad de producción para satisfacer la demanda, y poder así competir con las demás empresas.

Diferenciación del Producto.

El valor diferenciador de un producto, permite orientar a los compradores a, adquirir nuestro producto o servicios, para así obtener una ventaja frente a los competidores. Este es una de las barreras iniciales con la que se enfrenta CAFÉ FEDAR, no existe la lealtad del cliente, es limitada la información del producto lo que dificulta la comercialización, pero también reconocemos el potencial del producto y vemos como clave del éxito y una estrategia diferenciadora el reconocer el impacto social, que el producto genera, además de la calidad del producto al ser este un café orgánico, Gourmet y distribuido a través de unas condiciones de comercio justo, donde la comunidad se ve influenciada positivamente con su producción y comercialización.

Costos de cambio para el Cliente

Los costos para el cliente por cambiar de marca de café no son ni altos ni bajos, en la actualidad en el país existen gran variedad de cafés, al igual que los precios. Hay distintas marcas que cuenta con una enorme trayectoria, lo cual ha llevado a que el consumidor reconozca y que establezca una relación de fidelidad con el producto. En el campo de los cafés Gourmet y orgánicos la oferta disminuye, lo que propicia el incursionar en este nicho de mercado. Los costos no son entonces bajos porque cada empresa establece elementos diferenciadores para orientar al cliente a adquirir su producto.

Acceso a canales de Distribución.

La necesidad de la implementación de un canal de distribución, se ha convertido en uno de los mayores retos para la empresa, en la actualidad el canal de distribución lo componen el fabricante, y consumidor, es decir en una interacción corta, que ha impedido que se involucren otros agentes que adelanten un proceso comercial de expansión del producto a nivel regional y nacional. De acuerdo a las proyecciones de la empresa se desea en el corto plazo poder llegar a distintos lugares del país, y de exportar el café gourmet. Para lo cual es necesario contar con un canal de distribución

más amplio que cuente con un agente exclusivo, mayorista, detallista y por último el consumidor.

Necesidad del capital.

En el sector agropecuario, y específicamente en la producción cafetera, los costos de producción son bastante altos, debido a la capacitación del recurso humano, el empleo de herramientas tecnológicas en la producción, y las barreras a los nuevos productores, lo que dificulta la permanencia en el negocio. La necesidad de capital para CAFÉ FEDAR ha estado limitada, debido a que esta es una empresa nueva en etapa de posicionamiento, y una de las limitantes ha sido las escasas ventas y la falta de comercialización del producto lo que no impide a que se reinvierta el capital, en el negocio.

Protección Gubernamental.

El sector cafetero es uno de los sectores con más apoyo del gobierno nacional, existe la Federación Nacional de Cafeteros, entidad encargada de promover la caficultura en el país, y de velar por el bienestar por la calidad de los productores nacionales. El café como producto insignia de la economía nacional, es una de las prioridades del gobierno nacional y cada vez se crean estrategias que permitan el crecimiento del sector.

Efectos de la curva de Experiencia.

Las empresas establecidas en el mercado, se encuentran en una zona más favorable, con respecto a las nuevas empresas debido a toda la experiencia acumulada en la elaboración del producto, en la reducción de los costos, en el desarrollo de equipos y en procesos especializados. Toda esta experiencia trae una ventaja importante para

las empresas, debido a que las condiciones de producción y los costos transformación, montaje, distribución y servicio, se ven reducidas.

Esta es una de las limitaciones con la que cuenta la empresa, la experiencia en el sector es corta, debido a que este es su primer producto. Para contrarrestar esta situación la empresa se ha unido con una empresa reconocida en la ciudad, para compartir operaciones y funciones, con el propósito de reducir costos, además de responder con mayor rapidez a la actividad comercial.

4.3.2 Rivalidad entre Competidores Existentes.

Como una medida para contrarrestar el movimiento de nuevas empresas competidoras en el mercado, los competidores existentes se ven enfrentados y mantienen una rivalidad con el objetivo de mejorar su posición con la utilización de estrategias como la competencia de precios, nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente. Esta situación se presenta porque se siente la presión de permanecer en el mercado, y otras empresas ven la oportunidad de mejorar la posición. Lo que se puede observar es que la rivalidad entre los competidores se intensifica pues se unen esfuerzos para contrarrestar el movimiento, es decir las empresas son mutuamente dependientes. Lo que genera una mejor condición para el mercado de café y los clientes.

Número de Competidores.

En este sector el número de competidores es amplio, existen un número importante de marcas de cafés, que cuentan con una trayectoria en el mercado y que han logrado crear con el consumidor la identificación de la marca y la fidelidad del cliente, además existe por parte de estos competidores productos diferenciadores, es decir llevan un larga experiencia en el sector lo que los ha ayudado en adelantar procesos de innovación en sus productos. Este es sin duda una barrera pues es necesario

realizar esfuerzos para mostrar el producto CAFÉ FEDAR, este esfuerzo sabemos que toma un largo periodo de tiempo.

Crecimiento del Sector.

El comportamiento del sector agropecuario y la producción cafetera, muestra como hoy el café tiene un papel menos destacado en el ámbito económico, en los últimos años se ha reducido la productividad, debido a los costos del mercado, volatilidad del mercado interno y revaluación del peso, entre otros problemas de orden climático, que han afectado al cultivo del grano. Ante este panorama el Federación Nacional de Cafeteros ha adelantado medidas que alivien la situación de productores, además de implementar estrategias de comercialización, incrementando el consumo interno e incentivando la producción de cafés especiales, como medida diferenciadoras que le permitan a las marcas nacionales tener mayor valor agregado en la cadena de comercialización.

Costos fijos o de Almacenamiento.

En el sector cafetero los costos fijos y de almacenamiento del producto son altos, debido a los volúmenes del producto y al peso. Razón por la cual el espacio de almacenamiento debe ser adecuado para garantizar el buen estado del producto. Para este aspecto los costos fijos o de almacenaje son los costos que debe asumir la empresa para su actividad, para CAFÉ FEDAR en la actualidad parte de la producción es almacenada en instalaciones compartidas con una empresa que es la encargada de la transformación del grano. Uno de los problemas identificados es que parte del producto no está teniendo una continua comercialización lo que ha llevado a que el café, se esté venciendo.

Diversidad de competidores.

El número de competidores en este sector es amplio y diverso, los competidores han hecho una importante diferenciación del producto, satisfaciendo las necesidades del consumidor y creando otras, en el mercado del café, vemos una constante innovación del producto llegando a distintos segmentos del mercado. Es una tendencia la comercialización de cafés orgánicos y gourmet, además de las nuevas preparaciones, y sabores, como las bebidas frías, la cual han incentivado el consumo interno del café en el país.

Barreras de salida del Sector.

Las barreras de salida para CAFÉ FEDAR, por ser una empresa nueva en el sector son elevadas, debido a los costos altamente especializados para el negocio, y a la falta de experiencia y de apoyo para encaminar los esfuerzos hacia la comercialización del producto. Una de la estrategias es lograr la diferenciación del producto enfocar los esfuerzos de venta en los segmentos de crecimiento más rápidos del sector del consumo del café , o en áreas del mercado que tengan los costos fijos más bajos puede reducir el impacto de la rivalidad en el sector.

4.3.3 Poder de negociación de los Compradores.

En este sector el poder de negociación de los compradores esta determinado por su relación con los productores ya sean grandes o pequeños, en este sector y en nuestro país tenemos la existencia de la Federación Nacional de Cafeteros que es una organización gremial privada, sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es defender el ingreso de los productores.

Gracias a su Federación, los cafeteros Colombianos conforman una de las redes sociales más grandes de América Latina y quizá la ONG rural más grande del mundo, confirmando una vez más que el café es mucho más que una bebida.

A diferencia de lo que ha sucedido en el caso de otras agremiaciones de caficultores en el mundo, la Federación ha sido clave para el desarrollo de un grano de primera calidad y para garantizar que todos los productores participen de los beneficios económicos que se derivan de él.

En el primer caso, el gremio cafetero ha construido desde hace varias décadas un conjunto de mecanismos para elevar y preservar la calidad del grano que se produce en el país, entre los que se destaca la marca y personaje Juan Valdez® y el Programa 100% Colombiano.

En el segundo caso, la experiencia colombiana demuestra que las instituciones sí pueden solucionar las fallas que se presentan en ciertos mercados como el cafetero, donde grandes compradores tienen un mayor poder de negociación y mejor información que pequeños productores aislados en sus regiones de origen.

Volumen Comprador.

Ya que el negocio es relativamente nuevo y poco se conoce, no hay clientes que tengan alto nivel de negociación en cuanto a este punto, pues no existe un comprador que se distinga por su alto volumen comprador.

Costos o facilidad del cliente de cambiar de Empresa.

En este tipo de café gourmet. El precio de CAFÉ FEDAR es mucho más bajo y si bien existen marcas reconocidas como Café Juan Valdez, el cual acapara este tipo de mercado, nuestros clientes distinguen a la marca CAFÉ FEDAR como un café de calidad y a un mejor precio del que les ofrece el mercado.

4.3.4 Poder de negociación de los Proveedores.

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta por parte de los proveedores, ya sea por su nivel de concentración, por su especialidad en insumos, por los costos.

Diferenciación de insumos.

En este mercado gourmet los proveedores se caracterizan por su especialización en la materia prima, esto representa lo más importante de este mercado, los proveedores deben mantener sus insumos de la mejor calidad y esto da un gran nivel de negociación.

Costo de cambio de proveedor.

Este punto es delicado ya que CAFÉ FEDAR es su propio proveedor, ya que tiene las granjas propias donde se cultiva el café, por esto se debe trabajar en mantener siempre un buen stock de los insumos para que no llegue a faltar a la hora de ser demandado el producto final.

Disponibilidad de los sustitutos.

Como hemos mencionado el café que se presenta en las granjas de CAFÉ FEDAR tiene unas excelentes características por tal razón la posibilidad de sustitutos no se piensa ya que esto generaría conflictos pues tocaría empezar a buscar proveedores lo que afectaría el precio que se ofrece al mercado aumentándolo de manera significativa.

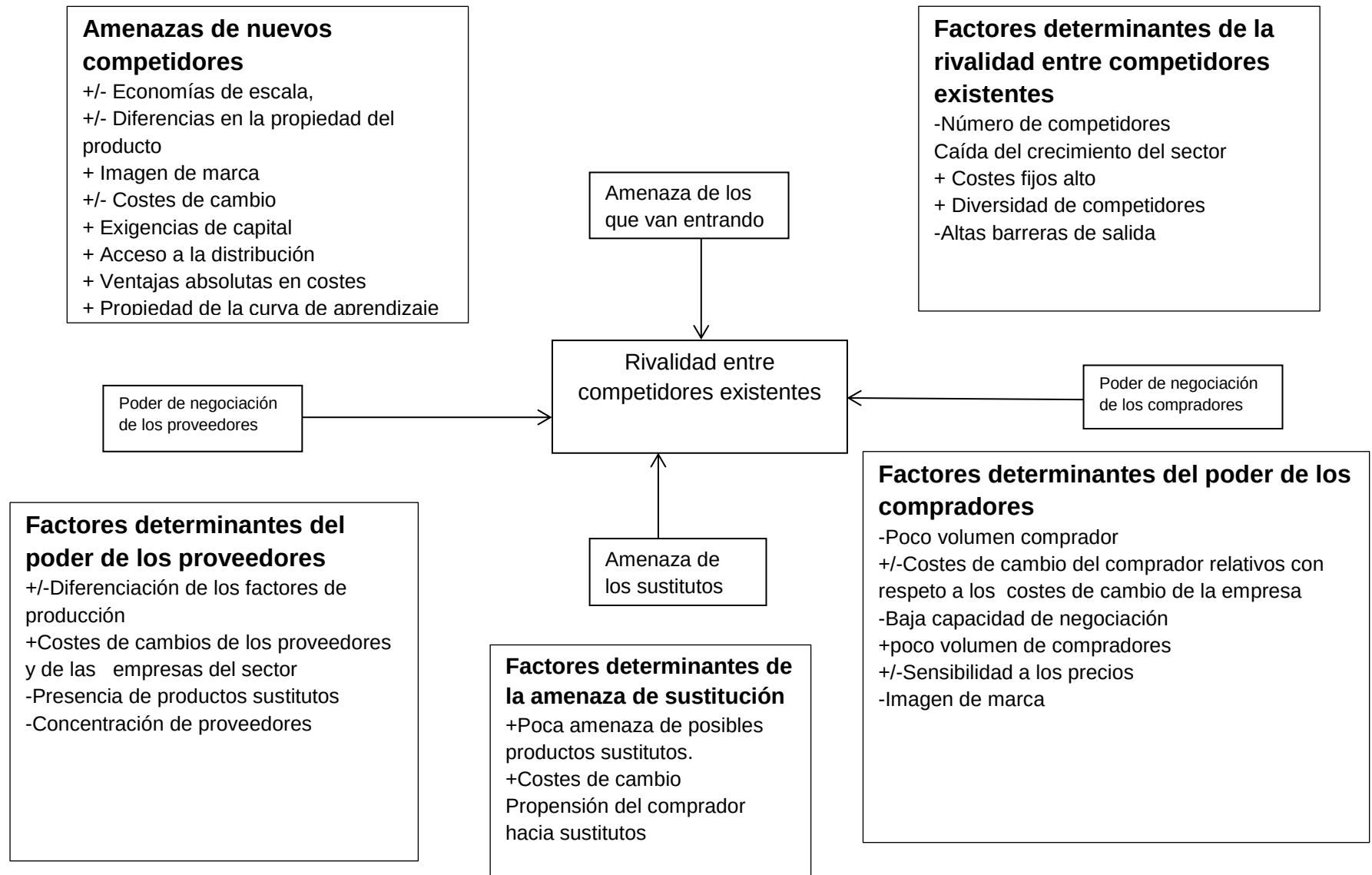
Concentración de proveedores.

En este punto el poder que tienen es bajo según lo que hemos venido mencionando CAFÉ FEDAR cuenta con sus propias granjas donde se cultiva un excelente grano lo que permite tener esa característica de ser considerado café gourmet.

4.3.5 Amenaza de productos sustitutos.

Sabemos que el café Colombiano es muy apetecido y reconocido, en cuanto al café gourmet sabemos que el mercado es bajo respecto al café tradicional, mas sin embargo por su especialidad y su exquisitez el café gourmet no presenta una amenaza de productos sustitutos fuerte, se podrá decir que otros productos de la canasta familiar como el chocolate podría representar una amenaza pero no es tan fuerte.

Figura 4. 5 fuerzas competitivas del sector Cafetero (fuente: los autores)



5. BENCHMARKING ESTRATÉGICO

El objetivo del benchmarking estratégico es determinar información relacionada con los productos y servicios ofrecidos por las empresas que compiten en el mismo sector que el de la empresa a través de la comparación de los factores claves de éxito que permiten a las empresas mantenerse competitivas en el sector.

5.1 Características de las Organizaciones.

Para establecer este análisis es importante en primera medida identificar las empresas del sector con las cuales nos vamos a comparar para determinar qué ofrecen al mercado.

5.1.1 CAFÉ QUINDIO

CAFÉ QUINDÍO S.A.S. nació en 1.992. La empresa está ubicada en la ciudad de Armenia, Quindío, el corazón aromático de Colombia. Aquí se produce el más suave café del mundo, plantado con esmero y dedicación por agricultores y campesinos que habitan zonas montañosas con la altitud ideal para el cultivo del café.

El Quindío produce cerezas recolectadas a mano, beneficiadas y clasificadas con técnicas especiales, pasan a torrefacción a temperatura óptima para resaltar su suavidad, su aroma y su sabor, cualidades que han dado a la marca gran prestigio en los paladares de los conocedores de café.

En nuestra empresa elaboramos otros productos derivados del café para ofrecer diferentes opciones de consumo. Para difundir y capacitar sobre los principios de calidad de la cadena productiva, nuestra empresa cuenta con la ESCUELA DE CAFÉ, de la cereza a la taza.

Cumplimos con nuestra responsabilidad social empresarial, por medio de alianzas ARTESANÍA Y CAFÉ y el apoyo a ASOCAFÉS, Asociación de Cafés Especiales de Génova, Quindío.

Nuestra empresa está certificada con la norma NTC-ISO 9001:2008, del Sistema de Gestión a la Calidad otorgada por ICONTEC y avalada internacionalmente por IQNet.

Misión:

Con nuestra principal fortaleza el capital humano, innovación, competitividad y productividad, procesamos y comercializamos el mejor café y productos derivados de éste, para generar valor agregado, empleo y desarrollo en la región y en el país.

Visión:

CAFÉ QUINDÍO será en el año 2015 una empresa consolidada en el mercado Nacional e Internacional con Café y productos innovadores derivados de éste, con procesos de producción limpia y sostenible.

CAFÉ QUINDÍO está ubicada en la ciudad de Armenia, capital del Departamento del Quindío, Colombia, zona tradicionalmente cafetera, localizada entre 1° a 11° y 15° de latitud Norte, 72° a 78° de longitud Oeste y en altitudes de 400 a 2500 m sobre el nivel del mar. Las temperaturas están dentro del rango óptimo de 18° a 22°C.

El Quindío está localizado en la Cordillera Central, ladera occidental, en donde se encuentran suelos de origen ígneo, sedimentados y de cenizas volcánicas, lo que implica que el suelo tenga un alto contenido de material orgánico y buenas características físicas.

Además las lluvias de la zona cafetera colombiana están influenciadas por las condiciones topográficas y por el movimiento de los vientos entre los valles y las montañas. La tendencia es la de presentar dos periodos secos y dos lluviosos en el año, entre los periodos secos se favorecen las floraciones del café y entre estos periodos secos se intercalan los periodos húmedos en los cuales se madura y se cosecha.

Estas características climáticas y de suelo, hacen que nuestro café sea suave, de taza limpia, con acidez y cuerpo medio/alto y aroma pronunciada, propio del café proveniente únicamente de la especie ARÁBIGA.

5.1.2 CAFÉ SANTA CLARA

Nos interesamos porque se respeten las leyes laborales internacionales porque las personas que trabajan en las fincas tengan un salario justo, una vivienda digna, agua, luz, educación y sanidad.

Conocemos a la gente con la que trabajamos y premiamos el buen trabajo pagando un precio más elevado. Sabemos que si establecemos unas bases éticas y ecológicas, éstas afectarán a la calidad del grano y a la mejora de la calidad de vida de las comunidades cafetaleras.

Siempre decidimos comprar a quien nos ofrece la mejor calidad intrínseca del grano y no sólo eso, nos interesa también la manera en que se produce, las condiciones agro-ecológicas de la zona en la que se encuentra esa finca o cooperativa y la calidad y la ética del trabajo.

Una de nuestras tareas es viajar, ver in situ las plantaciones y conocer a las personas y los terruños que son capaces de producir esos cafés distinguidos. Queremos ofrecer un producto excepcional sin dejar de preocuparnos por el medio ambiente y la situación de las personas que con su esfuerzo y dedicación hacen posible que existan estos cafés. Nosotros, al contrario que las multinacionales del café, estamos dispuestos a pagar un mejor precio para premiar e incentivar a los cultivadores que se esfuerzan en conseguir estos granos de calidad.

También queremos respetar el gran trabajo de estos agricultores ofreciendo su producto sin mezclar, tal como ellos lo han concebido.

Nos fijamos en que las fincas y cooperativas con las que trabajamos cuiden el entorno. Para nosotros es muy importante que preserven el bosque que da cobijo al cafetal y que proteja su flora y fauna.

Elegimos trabajar con aquellos que utilizan prácticas agrícolas sostenibles que incluyen la reducción de la erosión del suelo reduciendo o eliminando el uso de pesticidas y fertilizantes, y la conservación de los acuíferos. Creemos que la sostenibilidad redunda en la magnificencia del café.

En general, todos nuestros cafés proceden de caficultura sostenible y amigable con la biodiversidad pero en nuestra oferta encontrará varios con el certificado que los autentifica internacionalmente como cafés orgánicos y bio dinámicos.

Para Café Santa Clara (CSC) es una gran responsabilidad el poseer cada grano verde de café. Eso se debe no solo al enfoque de ventas sino al deber con los Caficultores y los Consumidores.

Por eso cada Finca Cafetera es negociada directamente permitiendo el cuidado de la calidad obtenida por el Caficultor.

Cada Finca es distinta como cada paladar y cada momento. Por eso cada una de nuestros tuestes son únicos, dándole un especial cuidado a cada sabor, a cada aroma. Modulando o resaltando estos aspectos con las distintas curvas y tiempos de tueste.

Así el Caficultor se verá representado de la mejor forma: una excelente taza de café, al mismo tiempo el consumidor podrá disfrutar de toda una labor de años de cada Caficultor y su familia, el aporte de cada suelo, de cada clima!

5.1.3 CAFÉ LOS ANDES

Sus incomparables aroma y sabor son sólo dos de las razones por las cuales Café Los Andes es superior. Nuestra tradición se remonta a más de cinco generaciones de dedicación y perfeccionamiento de nuestros procesos de cultivo, selección y procesamiento del café.

Café Los Andes es el resultado de la combinación de técnicas autóctonas de cultivo con un proceso de tuestión y empaque exclusivo, los cuales, además del elemento altamente humano detrás de cada grano, permiten que usted pueda disfrutar una taza de café gourmet única y deliciosa.

Los cafés están clasificados con un tamaño de malla particular. Los cafés provenientes de las más grandes altitudes, como Café Los Andes, son más densos y de mayor tamaño que los de menores altitudes. También está comprobado que mientras mayor sea la altitud a la cual se siembra el café, más se demora el desarrollo de los granos y éstos cuentan con las mejores características de sabor. Por lo tanto, existe una relación directamente proporcional entre el tamaño, la densidad y la calidad, lo cual podrá identificar fácilmente en nuestro café.

Uno de los aspectos cruciales para obtener una taza de café de alta calidad es su molienda inmediata antes de la preparación. Café Los Andes Gourmet se ofrece en grano porque permite a los consumidores moler el café hasta el punto ideal de acuerdo con su tipo de máquina de café en especial (expreso caseras, cafeterías de filtro, goteo, al vacío, percoladores, desatacadores, etc.).

Sin embargo, con el ánimo de llegar hasta aquellos que aún no cuentan con un molino en casa, estamos listos para moler sus granos inmediatamente antes de enviárselo, este café molido se produce con una fecha de consumo corta con la idea de que usted consuma el café durante la época de frescura. No significa que después de esta fecha el café se descomponga, aún podrá consumirlo, sin embargo su sabor ya no tendrá las características de un Los Andes Gourmet.

Todos los cafés sabrán distinto dependiendo de su grado de Tuestión. Es por eso que Café Los Andes prefiere un grado Medio Alto para tostar sus granos, conocida también como "Full City Roast" o aquella tuestión inmediata al comienzo del segundo chasquido de los granos, el cual ha sido comprobado que es el nivel ideal para resaltar y agudizar todas las características positivas de los granos Los Andes.

Café Los Andes viene empacado en una bolsa con barrera de tres láminas que además tiene las siguientes características:

- Alta resistencia a la luz y factores ambientales externos que garantiza la alta duración del café y preserva intactas sus propiedades
- Un sistema de sellado hermético "zipper" que le permitirá cerrar completamente la bolsa después de abierta.
- Una válvula degasificadora de adentro hacia afuera, logrando que cada vez que usted abra la bolsa y la selle herméticamente, el oxígeno capturado dentro de ella salga y no vuelva a entrar.

5.1.4 CAFÉ JUAN VALDEZ

Procafecol S.A. fue creada en noviembre de 2002 por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, momento que coincide con la primera apertura de una tienda Juan Valdez® Café en la ciudad de Bogotá D.C.

A partir de 2004, Procafecol S.A. inició el proceso de expansión de tiendas Juan Valdez ® Café en ciudades diferentes a Bogotá D.C y en el año 2006, tras la creación de la 'Holding' de valor agregado, inició la distribución de los productos Juan Valdez ® a través de nuevos canales de distribución como las grandes superficies y el canal institucional de Colombia. Esta nueva dinámica le permitió a la Compañía llegar con los productos de café Premium colombiano a más consumidores en Colombia y atender nuevas ocasiones de consumo.

El año 2005 fue el inicio de la expansión internacional para Juan Valdez®. Este año marcó un hito para la marca tras su llegada a mercados importantes como España y Estados Unidos. A partir de 2006 se crearon alianzas con empresas como Falabella de Chile, Casual Brands Group de España y Latincafé - Int. Food Services Corp de Ecuador; lo cual hizo posible abrir las puertas de nuevas tiendas Juan Valdez ® Café al público de nuevos territorios ofreciendo lo mejor del café Premium Colombiano.

Misión

- Lograr un modelo de negocio que genere una experiencia relevante y única alrededor del Café Premium de los cafeteros colombianos

Visión

- Ser la cadena de tiendas especializadas en cafés de Colombia y la mayor generadora de valor para la identidad y marca del café Premium de los cafeteros colombianos.

5.2 Factores clave de éxito

Los factores claves de éxito son variables esenciales que le permiten al gerente lograr los objetivos que se han propuesto y además permiten la diferenciación de la empresa con respecto a la competencia. Para identificar los Factores Claves de Éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.³⁹

- **Identificación del cliente objetivo:**

Se hace necesario tener identificado cual es el cliente objetivo para que los esfuerzos de mercadeo logren ser dirigidos correctamente y así tomar las decisiones acertadas.

³⁹ Internet: Tesis doctorales para economía. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/lmd/Factores%20Claves%20de%20Exito%20empresario%20organizacional.htm>

- **Uso del marketing relacional:**

Establecer esto como un factor clave es importante debido a las relaciones que Fundación Fedar tiene y puede ayudar a establecer CAFÉ FEDAR, además esto ayuda a fidelizar clientes con la marca.

- **Diferenciación del producto:**

En este punto hemos de recordar como ya hemos mencionado las características del producto de CAFÉ FEDAR, características especiales dadas a la calidad de los terrenos donde es sembrado y permite ser catalogado como un café gourmet de excelente de calidad, así que este factor es importante conservar.

- **Canales de distribución:**

Para la empresa es necesario alcanzar un buen nivel en este factor ya que a través de este llegamos a nuestros posibles clientes y de esta manera podemos empezar a captar mercado que es lo que actualmente la empresa necesita para su marca propia.

- **Precio:**

CAFÉ FEDAR además de que conserva un producto exquisito y de excelente calidad presenta un precio que permite que los consumidores puedan llegar a este tipo de café de manera más cómoda, este factor se debe manejar bien ganando una imagen en el mercado.

- **Reconocimiento e imagen:**

Para lograr ser exitosos se debe posicionar una imagen que el target reconozca y relacione con exquisitez y calidad, es importante en este negocio ganar nombre para empezar a competir de manera sostenible.

5.2.1 Matriz de análisis Competitivo.

Esta matriz analiza los principales competidores de la empresa a través de sus fortalezas y debilidades teniendo en cuenta los factores claves de éxito. La matriz de análisis competitivo permite responder la siguiente interrogante: ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor dentro del sector?

Se le asigna a CAFÉ FEDAR y a las otras empresas competidoras una valoración comprendida entre 1 y 4 que representa debilidades y fortalezas de la siguiente manera:

1. Debilidad grave
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza mayor

Procedemos a multiplicar esta calificación por el valor sopesado que es un valor entre 0.1 y 1 que refleja el grado de importancia que tiene este factor para el sector. Después de sacar los productos se dispone a sacar el valor ponderado total por cada una de las empresas que están siendo analizadas.

Tabla 2: Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	CAFÉ FEDAR		CAFÉ QUINDIO		CAFÉ SANTA CLARA		CAFÉ LOS ANDES		CAFÉ JUAN VALDEZ	
		VALOR	SOPESADO	VALOR	SOPESADO	VALOR	SOPESADO	VALOR	SOPESADO	VALOR	SOPESADO
IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO	15%	3	0.45	3	0.45	2	0.3	4	0.6	4	0.6
USO DEL MARKETING RELACIONAL	15%	2	0.3	2	0.3	4	0.6	3	0.45	4	0.6
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	20%	3	0.6	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	20%	1	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6	4	0.8
PRECIO	15%	4	0.6	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3
RECONOCIMIENTO E IMAGEN	15%	1	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3	4	0.6
TOTALES	100%		2,3		2,9		2,85		3,05		3,7

Figura 5. Matriz de perfil competitivo grafico para valores

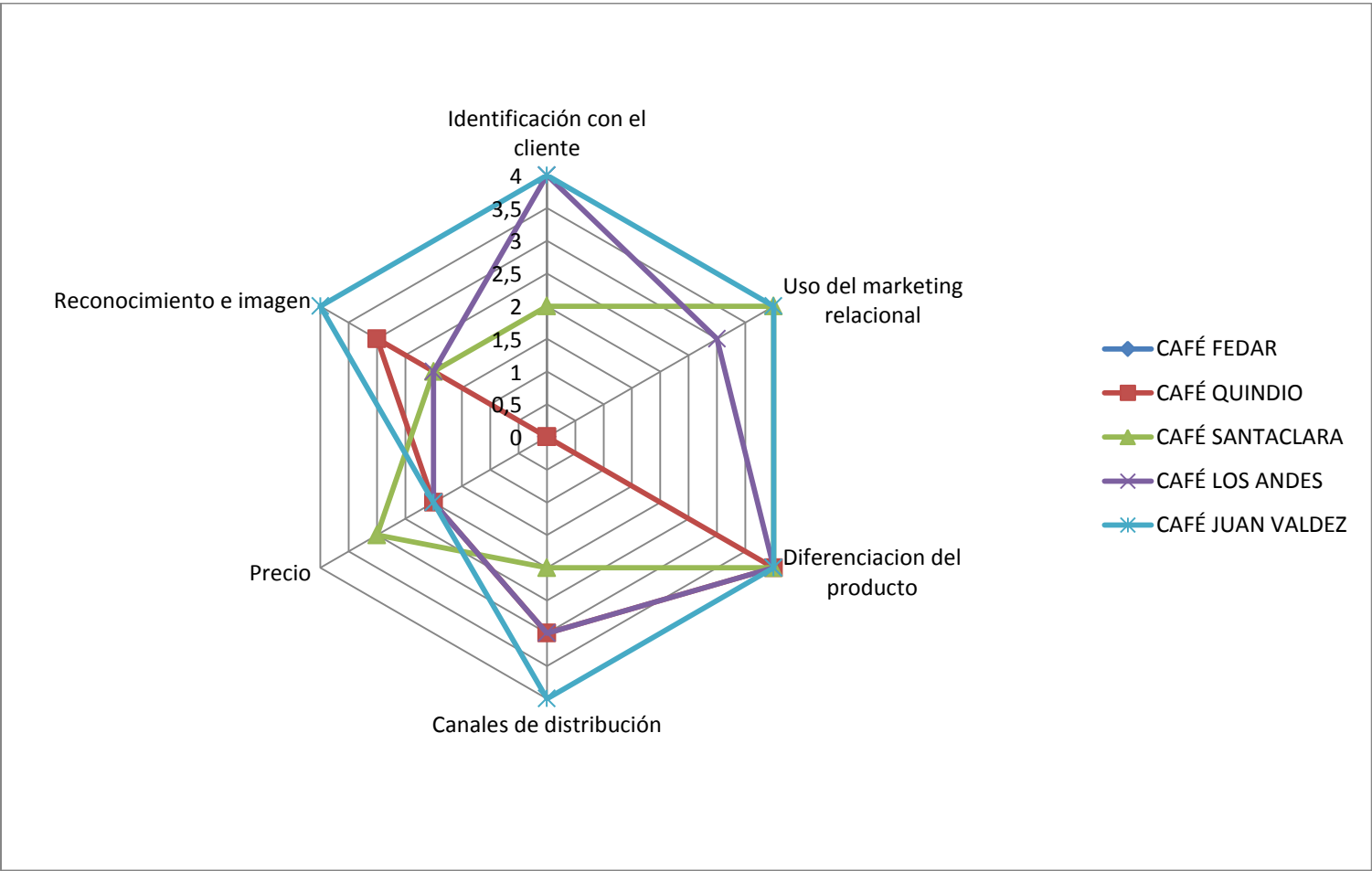
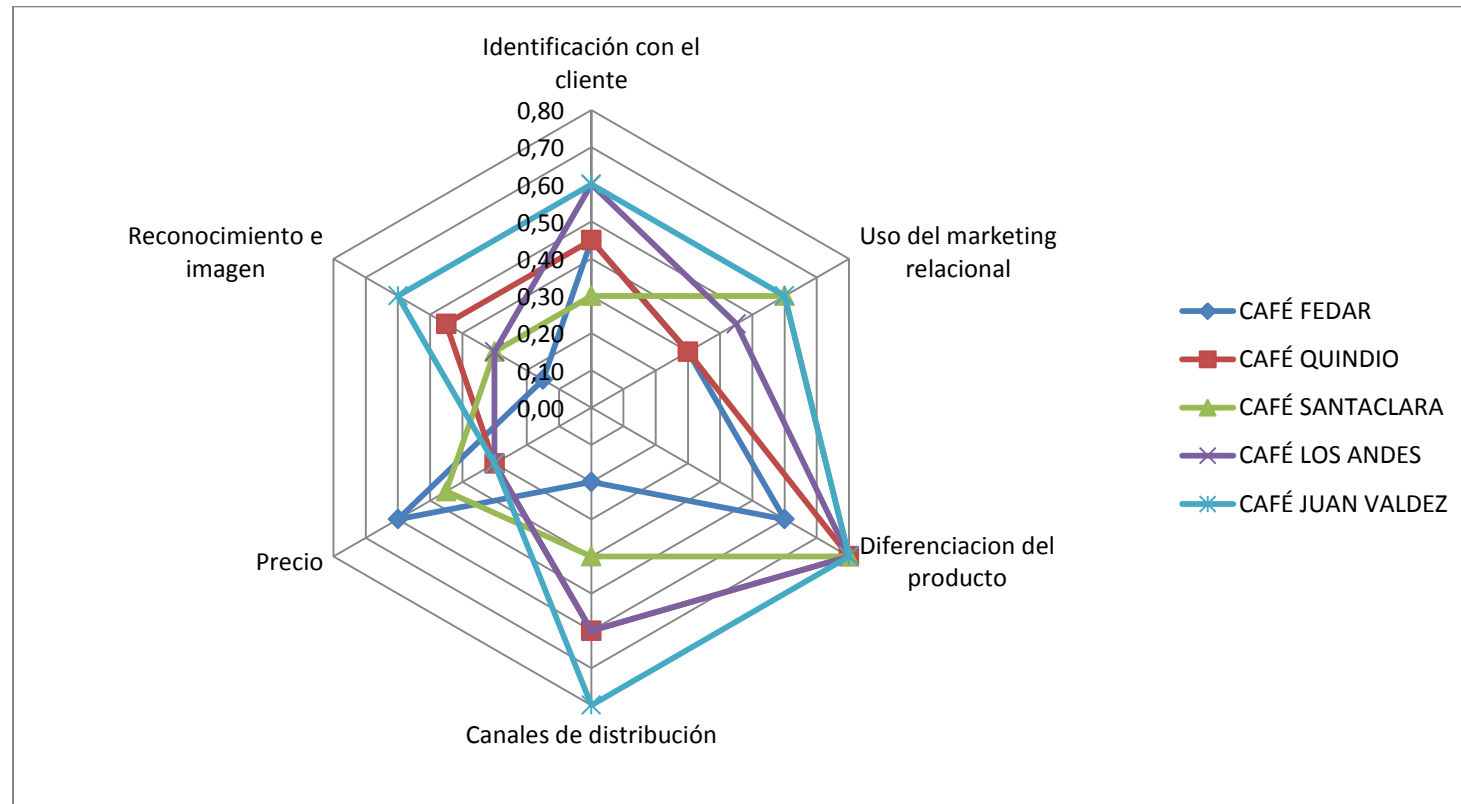


Figura 6. Matriz de perfil competitivo para valores sopesados



5.3 Análisis de los resultados.

Los resultados de la matriz de perfil competitivo nos muestran claramente que Juan Valdez es la mejor empresa en el sector con un resultado de 3.7 en el valor del total sopesado, por encima de Café Los Andes con 3.05, Café Quindío con 2.9, Café Santa Clara con 2.85 y de CAFÉ FEDAR con 2.3. A continuación presentamos los análisis para cada una de las empresas:

CAFÉ JUAN VALDEZ

Sin duda Juan Valdez es la marca de Café Gourmet más reconocida en nuestro sector, su imagen trasciende las fronteras colombianas para situarse en el mercado internacional como una marca de prestigio, su calidad es indudable lo que la sitúa en el mercado nacional e internacional como un café exquisito y apetecible por lo que el factor precio pasa a segundo plano cuando se trata de adquirir un producto de esta marca.

CAFÉ LOS ANDES

Con un excelente producto cultivado y procesado con estándares de calidad, Café Los Andes se ha logrado mantener en el sector, la identificación de sus clientes ha ayudado a esto. Sus clientes reconocen la calidad de la marca pero no goza de una difusión masiva en todo el país por lo que no ha ganado reconocimiento en todo el país.

CAFÉ QUINDIO

Podemos observar a partir de los resultados que es una marca que empieza a coger fuerza en el sector, vienen trabajando no solo en el café sino en productos derivados de este para ampliar su portafolio y fortalecer su imagen no solo a nivel nacional sino también internacional.

CAFÉ SANTA CLARA

Su fortaleza está en mantener una excelente relación con los productores del café buscando siempre el mejor café en las cosechas y una buena remuneración a los recolectores y así ganan adictos y clientes en las regiones donde obtienen el café. Estas relaciones también les permiten tener un excelente producto. No cuentan aun con un alto reconocimiento como marca en el mercado.

CAFÉ FEDAR

Los resultados muestran claramente que la empresa no goza aun de reconocimiento en el sector no ha establecido ni definido los canales para la distribución de su producto lo que representa una gran desventaja frente a la competencia. Cuenta con un buen producto y el precio está por debajo de la competencia, estas son ventajas que no han sido explotadas debido al poco mercadeo de la empresa lo que ha hecho que la empresa no logre una posición clara en el mercado que le permita competir en una mejor posición con las demás empresas.

5.4 Matriz de evaluación de factores externos (efe)

La matriz de evaluación de los factores externos permite evaluar las variables de los entornos que afectan a la empresa, a nivel del sector como a nivel nacional.

Las variables sectoriales hacen referencia a las 5 fuerzas que nombra Michael Porter en su obra y son importantes para el éxito o fracaso de la empresa. Las variables del entorno nacional son las que no son controlables por la empresa que afectan positiva o negativamente a la empresa.

Para esta matriz es importante definir los puntajes otorgados a cada variable que van de 1 a 4, (donde 1= amenaza mayor, 2= amenaza menor, 3=oportunidad menor, 4= oportunidad mayor). A su vez el valor ponderado va de 0 a 1 dependiendo de qué tan importante sea la variable para la organización.

En el análisis no es importante la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, la ponderación más alta que puede alcanzar la organización es de 4.0, lo que indica que la empresa está aprovechando al máximo las oportunidades y minimizando las amenazas existentes en el sector.

Por otro lado el valor ponderado más bajo que puede obtener la organización es de 1.0 que muestra que la empresa no está aprovechando las oportunidades ni contrarrestando las amenazas existentes.

Los resultados de la matriz EFE para la empresa CAFÉ FEDAR nos arroja como resultado 2.77 lo que permite decir que la empresa esta en un entorno atractivo con oportunidades que bien aprovechadas significaran un gran beneficio para la empresa.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Inversión publica	0.05	3	0.15
Precio interno del café	0.04	3	0.2
Turismo	0.03	4	0.12
Tecnología, en el cultivo y producción del café	0.06	4	0.24
Nivel de actividad de gobierno	0.06	4	0.24
Extensiones de Tierra	0.08	4	0.32
Resolución No. 041 de 2010	0.07	3	0.21
Diferenciación del producto	0.07	2	0.14
Volumen comprador	0.07	1	0.07
Total valor sopesado oportunidades			1.69
AMENAZAS			
Impuestos	0.06	2	0.12
Procesos de desmovilización	0.04	2	0.08
Plagas y enfermedades	0.08	1	0.08
Tasa natalidad	0.05	2	0.1
Tasa de mortalidad	0.05	2	0.1
Número de competidores	0.08	2	0.16
Costos o facilidades del cliente para cambiar de empresa	0.06	4	0.24
Disponibilidad de sustitutos	0.05	4	0.20
Total valor sopesado amenazas			1.08
Sumatoria total de pesos	1		2.77

6. ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACION

El proceso de análisis interno en la organización, busca obtener información necesaria para la adecuada toma de decisiones que permitan orientar y direccionar la organización sobre la consecución de objetivos. A través de las variables internas y externas las empresas logran encontrar influencias y relaciones que afectan al conjunto de la organización.

El ámbito interno de la organización del cual hablaremos en este capítulo, lo conforman aspectos como: Estructura, cultura organizacional, análisis de procesos, financieros, entre otros, sobre las cuales la organización ejerce cierto grado de control. Una vez vistas las variables que integran el análisis Interno, la organización identifica su estado y la posición de esta frente a la competencia, es decir nos permite identificar sus fortalezas y debilidades.

CAFÉ FEDAR, es el proyecto de una Fundación sin ánimo de lucro, que piensa en su auto sostenibilidad para garantizar el cumplimiento de su objeto social, a través de la construcción de un ejercicio económicamente rentable y socialmente sostenible.

La fundación FEDAR es un espacio donde niñas y niños con limitación intelectual reciben una educación especializada que les permite desarrollar al máximo sus potencialidades para vincularse a la sociedad como seres útiles y productivos.

Para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que se tienen con respecto a los recursos disponibles de la organización se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La estructura de la organización
- Análisis del proceso del Café
- El clima laboral
- La cultura organizacional
- Las características del producto que vende la empresa
- Capacidad Financiera

6.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

De acuerdo a la información suministrada por el director de la fundación, CAFÉ FEDAR está inscrita como una dependencia de la Fundación; La empresa CAFÉ FEDAR se rige por la estructura administrativa de FEDAR, la cual está conformada, por la asamblea de fundadores, asamblea general, junta directiva, director, comité de salud ,área académica, y área administrativa.

CAFÉ FEDAR no tiene una estructura independiente, las decisiones relacionadas al negocio son tomadas por la junta directiva y el director de la fundación. Para apoyar esta labor específicamente al café se crearon los cargos de coordinador de producción, agrónomo, mayordomo de café y trabajadores. El área financiera: contaduría y secretaria hacen parte del equipo humano que conforma el área administrativa de la fundación.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos se puede apreciar que esta estructura actual y la capacidad que tiene actualmente no posibilita el logro de los objetivos de la empresa, los cuales están encaminados a lograr el posicionamiento de la marca y el éxito en su comercialización. A pesar de que existe el compromiso y el apoyo de todos los integrantes de la fundación para lograr el éxito de CAFÉ FEDAR, la organización descuida ciertos departamentos que son estratégicos para poner en marcha el negocio CAFÉ FEDAR.

6.1.1 Descripción de las funciones actuales.

Coordinador área productiva.

El coordinador del área productiva, tiene como función supervisar e implementar los procedimientos y programas que aseguren el cumplimiento del cultivo y la producción del café, teniendo como reto garantizar el cumplimiento de las metas de producción. Además de monitorear constantemente de las actividades dentro de la granja,

distribuir al personal. A través de estas actividades el coordinador establece si la producción está siendo viable para la empresa y si también se puede responder a la demanda del cliente.

Agrónomo.

El agrónomo tiene como finalidad mejorar y potencializar la producción del café, para esto se centra en lograr mayores rendimientos a través del adecuado manejo del cultivo, controlando la aparición de plagas, a través del suministro adecuado de fertilizantes y de la implementación de cultivos orgánicos que vayan con el objetivo de la empresa de lograr producir un café amigable con el medio ambiente, y que logre las especificaciones de un café de textura, acidez, que logre ser especial.

Otras actividades:

- Preparación del suelo para siembra del cafeto
- Abonamientos durante los ciclos de la planta desarrollo de las ramas nuevas y el tronco.
- Supervisar al terminar la cosecha se inicia el proceso de despoja y corta de ramas.
- Aplicación de fertilizantes orgánicos y químicos ante amenaza de roya y broca.
- Supervisión y control de grano.

Contadora.

El contador es un empleado de la fundación Fedar quien presta los servicios a CAFÉ FEDAR, cumple con las funciones de realizar los respectivos estados de resultado y balances generales, llevar el control de ventas del producto.

Mayordomo de café.

El mayordomo, está encargado de verificar el estado de todos los aspectos que rodean el proceso del cultivo y recolección del café. Desde la siembra hasta el proceso de secado y almacenaje. También en época de cosecha recolecta los grano de los cafetales siguiendo el proceso del manejo de las maquina como el desmolizador y la siladora.

Otras Actividades

- Controlar las hierbas y arbustos alrededor del cafetal
- Realizar controles de follaje de los árboles, que estos no cubran al cafeto, pues los excesos de sombra sobre el cafeto hace que el proceso de maduración y crecimiento sean más lentos.
- Vigilar, operar y realizar mantenimiento de maquinaria.

Trabajadores.

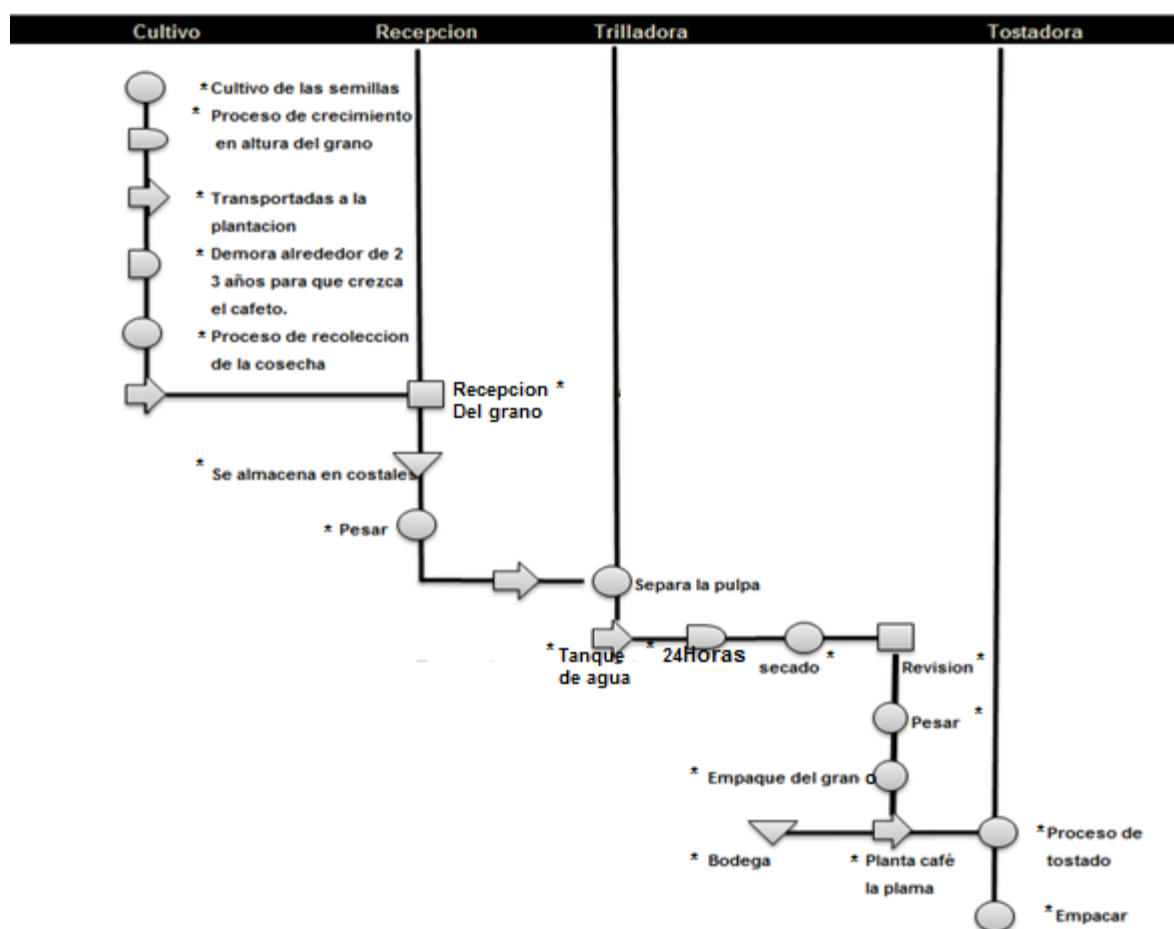
Para las labores diarias, en la granja se cuenta con dos trabajadores quienes están encargados de los oficios varios, como carga, limpieza de las zonas, cuidado de la maquinaria, estos trabajadores también participan el proceso de recolección de los granos en época de cosecha. Al igual que para esta época de recolección se contrata a campesinos cercanos a la granja, y a los jóvenes de la fundación Fedar.

6.2 Análisis del proceso

En el proceso del cultivo y recolección del café se busca determinar las personas involucradas, los procesos a desarrollar, los tiempos en cada proceso.

Descripción del proceso

Figura 7 : Flujograma del proceso



Flujograma : Café fedar

Fuente: Los actores.

En el proceso mencionado anteriormente, se puede apreciar un proceso eficiente, donde las actividades relacionadas con el cultivo y cosecha del café se realizan con todos los controles de calidad para garantizar que el producto cumpla con las especificaciones de textura, aroma, que hace del producto, un café especial. Dentro del proceso se puede observar que cada uno de los miembros de la organización tiene clara sus funciones, garantizando que estos se cumplan con compromiso y responsabilidad. Sin embargo según lo manifestado por el coordinador del área productiva no se tiene claro la cantidad del área cosechada, ni la edad de los

cafetales, esta situación afecta la producción, restándole competitividad a la empresa, ya que se está dejando de maximizar los recursos, perdiendo quizás tiempos y capacidad de respuesta ante la demanda de clientes. Si lo contrario ocurre y los cafetales son escasos la empresa está dejando de intervenir con la preparación del terreno para la siembra del cafeto y posterior cosecha y producción del café.

Otra debilidad que se puede observar en la empresa, es en el área de comercialización, se evidencia la falta de una estrategia para llevar el producto a canales de distribución más amplios, Solo se comercializa a través de conocidos, y fundaciones amigas. Actualmente se tiene un comprador de grandes superficies, Carrefour Popayán, el cual es un importante socio, pero este hace pedidos escasos, pues la venta del producto es mínima. Ante esta situación la empresa decide para aumentar sus ventas, vender el café en almendra a la cooperativa Racafe, quien exporta el producto, con el compromiso de divulgar a sus compradores, la Fundación Fedar y el objetivo social que hay detrás del proceso , es decir del propósito de apoyar a las familias y niños con discapacidad.

6.3 Clima laboral y cultura organizacional.

Las relaciones entre los miembros que conforman la organización son cercanas, evidenciándose el compromiso de mejorar el desempeño, generar mayor productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad en la organización. Este trabajo se ha logrado gracias al desarrollo de sus miembros dentro de la fundación, donde existe un gran sentido de pertenencia y se quiere alcanzar el objetivo de crear para la fundación un negocio que le permita ser auto sostenible y de generar un impacto social para la comunidad con discapacidad. Los miembros que conforman la organización llevan en la fundación alrededor de 15 años laborando, se evidencia poca rotación del personal, solo se recurre al contrato de trabajadores y campesinos para la época de cosecha y recolección del café. Otro de los aspectos positivos dentro del ambiente laboral de la organización es que siempre ha estado abierta a las opiniones y ayuda de profesionales expertos, por ejemplo existe una relación cercana con instituciones como el Sena, quien capacita en áreas agropecuarias, en manejo de

plagas y procesos de fertilizantes a los cultivos de café. Sin embargo en el área administrativa se evidencia la falta de experiencia de sus directivas en el sector cafetero. El CAFÉ FEDAR inicio con un primer lanzamiento al mercado en el 2007, la venta del café almendrado es reciente como una decisión de generar mayores ventas. Ante esta situación la empresa se encuentra ante problemas de viabilidad del proyecto, donde no se tiene claro qué decisión tomar sobre el futuro del negocio, y donde se ve un déficit en la disponibilidad de recursos. A pesar de esta realidad el personal encargado del proyecto y el personal de apoyo sigue trabajando en la producción y comercialización del producto, sin bajar las ganas y el compromiso sobre el proyecto para la fundación. Hay que resaltar que las personas que participan son conscientes que esta es una institución sin ánimo de lucro, donde su mayor motivación e incentivo es poder cumplir con el objeto social de la fundación.

Se evidencia niveles de liderazgo en cada uno de las personas que integran los procesos, la comunicación es clara y es perceptible la satisfacción laboral en el área de trabajo, las relaciones sociales son sólidas lo cual provocan un ambiente tal que permite obtener niveles de desempeño exitosos.

En la parte de remuneración económica esta es acorde con los ingresos de la fundación, los trabajadores encargados en granja devengan el salario mínimo, el coordinador del área productiva, \$ 900.000, el agrónomo \$ 500.000 es de aclarar que el agrónomo no se encuentra de tiempo completo, este asiste como observador del proceso e interviene en épocas de preparación para el cultivo. En el área administrativa el personal recibe el mismo salario, por las mismas actividades que realiza para la Fundación Fedar.

En el área de salud ocupación y seguridad, los trabajadores del área de producción cuentan con permanente capacitación, para manejo de maquinaria, la utilización de ropa adecuada y protección para manejo de material fertilizante.

En lo referente a la cultura organizacional, se encuentran elementos entre los cuales se comparten valores, historias, ritos que se convierten en prácticas que expresan las metas de la organización, una de los valores compartidos por la organización es el

compromiso con los niños con limitaciones cognitivas y sus familias para encontrar para ellos una opción digna de realización personal, visibilizándolos ante la sociedad como personas con sueños y con un proyecto de vida. Las personas que hacen parte de la fundación tienen una historia que los une, con la institución son madres cabeza de familia, personas que tienen un familiar con discapacidad y profesionales de disciplinas sociales con una visión de crear una nueva realidad para las personas con estas limitaciones. Este proceso se ha logrado con un largo trabajo de más de 25 años cuando se fundó Fedar. Eso ha sido replicado al proyecto CAFÉ FEDAR. En lo referente al compromiso con el proyecto del café, la empresa quiere en sus procesos elaborar un producto de características especiales, un café orgánico amigable con el medio ambiente, por eso se busca en cada uno de los procesos garantizar la calidad del producto, para así poder dirigirse a un mercado de cafés seleccionados tipo exportación y que pueda ser dirigido a un consumidor que reconozca la labor que hay detrás del producto.

6.4 Características del producto que ofrece la empresa

El negocio de la empresa es la producción y comercialización de café, ya sea a través de su marca CAFÉ FEDAR, y a través de la venta de café en almendra. Las actividades que se llevan actualmente a cabo en la organización son las siguientes.

- Venta del producto empacado con manipulación del producto
- Venta del café en almendra en sacos llevado a Racafé para su posterior exportación

El servicio se caracteriza en el mercado por:

Buena calidad: La calidad del producto se debe a que:

- Es un café Gourmet, con una características únicas, en acidez, cuerpo fragancia

- Se asegura que se realiza un proceso en la Cosecha, es así como antes de trillar y tostar, se escoge al azar una muestra representativa de la cosecha y se hace el análisis químico-físico, de granulometría y de taza, con el único propósito de saber que se va a vender, cada vez más un producto de mayor calidad
- Un producto a precio competitivo, en el mercado de café gourmet, el cliente está enmarcado por una persona que pertenece a una familia cuyos ingresos son igual o superior a los 6 salarios mínimos legales mensuales vigentes, jóvenes y señoritas universitarios, profesionales o empleados independientes, mujeres ejecutivas o empresarias, empresas con un número importante de altos ejecutivos que disfrutan de un café especial.
- El café de las producciones de las fincas vecinas se compra en finca, ahorrando transporte y tiempo, Se paga en finca, disminuyendo riesgos de robo y gastos en la ciudad innecesarios.

Precio

- El CAFÉ FEDAR, tiene un precio que esta al mismo niveles de los café gourmet nacionales, donde hay un nicho importante de consumidores que esta dispuesto a pagar el precio del producto.
- Uno de los factores que permiten establecer el precio del producto, es la cercanía del finca al caso urbano, donde se adelanta el proceso de transformación y empaque, lo que reduce los costos de transporte y almacenamiento, además de que se cuenta con el apoyo de la empresa café la palma quien realiza este proceso de forma gratuita.

En el sector existen muchos competidores y muchos clientes. El problema radica en que las empresas deben tener la mejor manera de llegarles a los clientes, uno de las

deficiencias de la empresa es que no tienen estrategias de marketing que les permita vender el producto y convencer al consumidor de todo el proceso que hay detrás de la empresa CAFÉ FEDAR.

6.5 Capacidad financiera

A pesar de ser CAFÉ FEDAR una empresa con fines económicos claros, sus actuaciones buscan el respeto por lo social y lo ambiental. Para esto siempre se trabaja por el bienestar de los integrantes del proyecto, a través del reconocimiento de su labor y de una remuneración justa y equitativa.

La Fundación tiene unos límites de producción, estos límites están marcados por la disponibilidad de tierra que tienen las familias que rodean la Granja y la fundación, se ha iniciado con 3 hectáreas sembradas de café, también se cuenta con la producción de 5 familias, esta limitante de producción se ha convertido en un obstáculo para la empresa, pues no se tiene suficiente producto en proceso, sumándole a esto, el producto terminado no logra ser distribuido y vendido.

Esto ha provocado que exista poca liquidez de capital debido a las escasas ventas del producto lo que dificulta una estabilidad financiera afectando la disponibilidad de fondos internos, otro aspecto importante a considerar es que el retorno de la inversión no es el esperado esto debido a la poca rentabilidad del negocio.

Dentro del análisis situacional de la empresa, tanto interno como externo se evidencian vacíos en el área financiera no existe un claro control financiero que permitan ver con claridad los procedimientos como : Registros contables, facturas, ingreso y salida del producto, lo que restringe el panorama financiero de la empresa.

6.6 Matriz de evaluación de factores internos (efi).

La matriz de evaluación de factores internos permite al administrador determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta la empresa CAFÉ FEDAR teniendo en cuenta la información interna de la empresa que fue obtenida a través de entrevistas y encuestas.

El primer paso para realizar esta matriz es necesario distinguir cuales son las fortalezas y debilidades. Para esto se realiza un cuadro. Para determinar si es una Fortaleza se le asigna valores positivos desde 1 a 3 donde 3 es una gran fortaleza y 1 es una pequeña fortaleza.

Cuadro 11. Variables internas de la empresa CAFÉ FEDAR.

Variables	Debilidades			Fortalezas		
	-3	-2	-1	1	2	3
Clima y cultura organizacional						X
Liderazgo del área administrativa					x	
La comunicación interna					x	
Programa de Higiene y salud ocupacional					x	
Inexperiencia de los trabajadores				x		
Estructura de la organización		X				
Infraestructura de la empresa		X				
Responsabilidad social de la empresa					x	
Estrategia de marketing	x					
Diferenciación del producto						x
Conocimiento del negocio que tiene los lideres	X					
Sistema de compensación y beneficios					x	
Programa de capacitación					x	
Calidad del producto					x	
flexibilidad en la toma de decisiones				x		
Limitaciones en recursos económicos		X				

FUENTE: AUTORES

Para asignar las debilidades se asigna valores negativos desde -1 hasta -3 donde -1 es una debilidad remediable y -3 es una gran debilidad.

Luego de realizar esta distinción se otorgan puntajes a cada variable que van de 1 a 4, (donde 1= amenaza mayor, 2= amenaza menor, 3=oportunidad menor, 4= oportunidad mayor). A su vez el valor ponderado va de 0 a 1 dependiendo de qué tan importante sea la variable para la organización.

Luego se Multiplica el valor ponderado de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Luego se suma los valores resultantes de cada variable para determinar el total de la organización.

Sin importar la cantidad de variables o factores el total ponderado va de 1 a 4 puntos teniendo en cuenta la siguiente escala:

- Excelente: 4
- Bueno: 3
- Regular: 2.5
- Malo: 2
- Deficiente: 1.

Los resultados arrojados en la matriz de la evaluación interna, es del 2.8 este resultado nos muestra que CAFÉ FEDAR está por encima del promedio, donde sus fortalezas son mucho mayores que sus debilidades, para lo cual la empresa debería estar en una mejor posición en el mercado. Pero a pesar de estar por encima del promedio, sus debilidades también causa gran impacto en la viabilidad del negocio, para lo cual es necesario minimizar estas debilidades, implementando estrategias que ayuden a contrarrestar la situación.

Tabla 4. Matriz de evaluación interna de CAFÉ FEDAR.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CLASIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS			
Clima y cultura organizacional	0.08	3	0.24
Liderazgo del área administrativa	0.07	4	0.28
Comunicación interna	0.06	3	0.18
Programa de higiene y salud ocupacional	0.05	3	0.15
Diferenciación del producto	0.08	4	0.32
Sistema de compensación y beneficios	0.04	1	0.04
Programa de capacitación	0.05	4	0.2
Responsabilidad social de la empresa	0.07	4	0.28
Calidad del producto	0.08	3	0.24
Flexibilidad en la toma de decisiones	0.05	2	0.1
DEBILIDADES			
Estructura de la organización	0.06	3	0.18
Conocimiento de los líderes del negocio	0.07	2	0.14
Infraestructura de la empresa	0.05	2	0.12
Estrategia de marketing	0.09	1	0.09
Limitaciones en recursos económicos	0.06	2	0.12
Inexperiencia del personal	0.04	3	0.12
TOTAL	1		2.8

7. ANALISIS ESTRATEGICO

7.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas) es un instrumento que permite generar estrategias realizando un análisis cruzado entre los factores del ambiente externo y los factores del ambiente interno. Al realizar este cruce de información se desprenden las estrategias más adecuadas, dada la forma en que deben responder las características internas de la empresa al entorno externo.

7.1.1 Fortalezas.

Las fortalezas son los factores presentes en la organización que favorecen la realización de las actividades y la consecución de los objetivos.

A continuación se presenta el resumen de fortalezas de la empresa donde una calificación de 1 a 5 indica la importancia que puede tener estos factores en la consecución de los objetivos de la empresa CAFÉ FEDAR.

Cuadro 12. Fortalezas de CAFÉ FEDAR.

FORTALEZAS	IMPORTANCIA
Clima y cultura organizacional	4
Liderazgo del área administrativa	4
Comunicación interna	3
Diferenciación del producto	5
Sistema de compensación y beneficios	1
Programa de capacitación	2
Calidad del producto	4

7.1.2 Debilidades.

Las debilidades son los factores presentes en la organización que dificultan la realización de las actividades y la consecución de los objetivos.

A continuación se presenta el resumen de debilidades de la empresa donde una calificación de 1 a 5 indica la importancia que puede tener estos factores que obstaculizan la consecución de los objetivos de la empresa CAFÉ FEDAR.

Cuadro 13. Debilidades de CAFÉ FEDAR.

DEBILIDAD	IMPORTANCIA
Estructura de la organización	3
Conocimiento de los líderes del negocio	4
Infraestructura de la empresa	2
Estrategia de marketing	5
Limitaciones en recursos económicos	3
Inexperiencia del personal	1

7.1.3 Oportunidades.

Se denominan oportunidades a los factores presentes en el entorno que no son controlables y que favorecen al logro de los objetivos de la empresa.

A continuación se presentara los factores del entorno identificados como oportunidades. Una calificación entre 1 y 5 indica el grado de importancia que tendrán en un escenario futuro para la consecución de los objetivos de la empresa CAFÉ FEDAR.

Cuadro 14. Oportunidades de CAFÉ FEDAR.

OPORTUNIDAD	IMPORTANCIA
Reconocimiento internacional del café colombiano.	5
Incentivos a la producción cafetera por parte del gobierno	4
Desarrollo de TIC aplicada a las empresas de la región	3
Resolución ICA No. 3295 de 2011.	5
Extensiones de tierra	5
CONPES No. 3418 Abr/2006	4
Políticas sociales	2

7.1.4 Amenazas.

Se denominan amenazas a los factores presentes en el entorno que no son controlables y que dificultan el logro de los objetivos de la empresa.

A continuación se presentara los factores del entorno identificados como amenazas. Una calificación entre 1 y 5 indica el grado de importancia que tendrán en un escenario futuro para la consecución de los objetivos de la empresa CAFÉ FEDAR.

Cuadro 15. Amenazas de CAFÉ FEDAR

AMENAZA	IMPORTANCIA
Infraestructura vial	5
Plagas y enfermedades	5
Fenómeno del niño	4
Catástrofes naturales	4
Cultivos ilícitos	3
Conflicto interno	3

Cuadro 16. Matriz DOFA CAFÉ FEDAR MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS (F) 1. Clima y cultura organizacional 2. Liderazgo del área administrativa 3. Comunicación interna 4. Diferenciación del producto 5. Sistema de compensación y beneficios 6. Programa de capacitación 7. Calidad del producto	DEBILIDADES (D) 1. Estructura de la organización 2. Conocimiento de los líderes del negocio 3. Infraestructura de la empresa 4. Estrategia de marketing 5. Limitaciones en recursos económicos 6. Inexperiencia del personal
OPORTUNIDADES (O) 1. Reconocimiento internacional del café colombiano. 2. Incentivos a la producción cafetera por parte del gobierno 3. Desarrollo de tic aplicada a las empresas de la región 4. Resolución ica no. 3295 de 2011. 5. Extensiones de tierra 6. Conpes no. 3418 abr/2006 7. Políticas sociales	ESTRATEGIAS FO 1. Generar un plan para exportar el grano del café con la marca CAFÉ FEDAR. (F7 vs O1) 2. Implementar un sistema que vigile permanentemente la productividad de las granjas y permite mejorar la misma. (F7 vs O6 y O2)	ESTRATEGIAS DO 1. Desarrollar un plan de marketing que permita a la marca CAFÉ FEDAR tomar fuerza en el mercado. (D4 vs O1) 2. Establecer una estructura para CAFÉ FEDAR independiente de la Fundación. (D1 vs O1 y O2 y O6)
AMENAZAS (A) 1. Infraestructura vial 2. Plagas y enfermedades 3. Fenómeno del niño 4. Catástrofes naturales 5. Cultivos ilícitos 6. Conflicto interno	ESTRATEGIAS FA 1. Definir los métodos para el control de plagas y enfermedades para obtener la mayor productividad. (F6 y F7 vs A2)	ESTRATEGIAS DA 1. Desarrollar capacitaciones a los líderes del negocio entorno al café. (D2 y A2 vs A3)

7.2 FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

7.2.1 Misión

“CAFÉ FEDAR, apoyado en un gran talento humano, procesa un café gourmet de excelente calidad y de gran exquisitez al paladar, generando valor agregado y desarrollo a la región a través de la inclusión de personas generando empleo y oportunidad de desarrollo”

7.2.2 Visión

“CAFÉ FEDAR a 2017 será una empresa consolidada en el sector cafetero con distribución nacional e internacional manteniendo altos estándares de calidad y con una práctica amigable con el medio ambiente”

7.2.3 Principios

La Honestidad.

Entendiendo este valor como el respeto a la verdad en aspectos como las labores asignadas y las relaciones laborales. La honestidad es sinónimo de ser veraz, de afrontar las diferentes situaciones que se nos presentan en la vida con transparencia sin importar las consecuencias, sabiendo y entendiendo que el profesar la verdad en todo momento traerá muy buenos resultados ya sea en un corto o largo plazo.

La lealtad.

Es el compromiso a defender aquello en lo que creemos, a respetar y defender a quienes nos han hecho bien. CAFÉ FEDAR busca que sus colaboradores sean leales a este proyecto en la cual trabajan como resultado del buen trato y de la justicia que se les imparte en todos los aspectos.

El compromiso.

Como aquello que nos mueve a dar lo mejor de nosotros en cada proceso emprendido, en nuestras tareas diarias, buscando el ganar-ganar, tanto para la empresa como para los colaboradores.

Respeto.

Considerar que el otro es valioso y por lo tanto merece consideración, apoyo y reconocimiento en todos los aspectos.

7.2.4 Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son resultados buscados a largo plazo que definen el camino a seguir de la empresa y son inspirados por la visión de la empresa.

- Posicionar a la empresa en el sector cafetero fortaleciendo la marca CAFÉ FEDAR en el mercado nacional e internacional.
- Aumentar las ventas a través del diseño de un plan que de las pautas para realizar esfuerzos de marketing.
- Fortalecer las relaciones internacionales para poder tener los canales de distribución que ayudaran a comercializar CAFÉ FEDAR en el exterior.
- Establecer métodos de control de plagas y enfermedades para las siembras en las granjas de FEDAR.

7.2.5 Estrategias

- Generar un plan para exportar, CAFÉ FEDAR.
- Implementar un sistema que vigile permanentemente la productividad de las granjas y permite mejorar la misma.
- Desarrollar un plan de marketing que permita a la marca CAFÉ FEDAR tomar fuerza en el mercado.
- Definir los métodos para el control de plagas y enfermedades para obtener una mayor productividad.
- Desarrollar capacitaciones a los líderes del negocio entorno al manejo productivo y comercial del café.

7.2.6 Estructura organizacional.

Para que la empresa pueda asimilar todo este cambio y responda plenamente a las exigencias del plan se debe establecer una estructura organizacional que le permita implementar las estrategias que ayudaran a conseguir los objetivos.

Actualmente CAFÉ FEDAR se rige por la estructura de Fundación FEDAR lo que ha dificultado la apropiación del proyecto por parte de los directivos debido a la saturación de sus actividades. Debido a esto no hay una dirección clara que permita visualizar que se alcanzaran los objetivos, no existe un seguimiento pleno a las actividades que se realizan y por ende se necesita definir una estructura para CAFÉ FEDAR que permita que las actividades de planeación y ejecución tengan su debido seguimiento y responsables de alcanzar los objetivos.

7.2.6.1 Identificación de cargos en la empresa.

Se hace importante identificar los cargos de la empresa para poder desarrollar la estructura organizacional ya que de esta manera identificaremos las actividades y ubicación de cada una de las personas en la empresa. A continuación se presentan los cargos que harán parte de la estructura organizacional de CAFÉ FEDAR.

Cuadro 17. Resumen cargo Administrador CAFÉ FEDAR.

EMPRESA CAFÉ FEDAR	
FECHA	CARGO
31-08-2012	Administrador CAFÉ FEDAR
JEFE INMEDIATO	CARGOS SUBORDINADOS
Ninguno	Coordinador de producción. Agrónomo. Mayordomo de café. Jefe de mercadeo y ventas.
HORARIO DE TRABAJO	TIPO DE CONTRATO
Ocho horas diarias, 40 horas semanales.	Indefinido
RESUMEN DEL CARGO	
El administrador se encarga de las funciones administrando orientado a sus subordinados para el cumplimiento de la misión de la empresa.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
Revisar y evaluar los informes de los otros cargos. Representar a la empresa en eventos para mostrar el producto ante posibles compradores. Revisará los informes contables para definir presupuestos y medidas a tomar. Se encargara del contrato de trabajadores en las temporadas de cosecha,	

Cuadro 18. Resumen cargo coordinador de producción

EMPRESA CAFÉ FEDAR	
FECHA	CARGO
31-08-2012	Coordinador de producción
JEFE INMEDIATO	CARGOS SUBORDINADOS
Administrador CAFÉ FEDAR	Agrónomo. Mayordomo de café. Obreros.
HORARIO DE TRABAJO	TIPO DE CONTRATO
Ocho horas diarias, 40 horas semanales.	Indefinido
RESUMEN DEL CARGO	
El coordinador del área productiva, tiene como función supervisar e implementar los procedimientos y programas que aseguren el cumplimiento del cultivo y la producción del café, teniendo como reto garantizar el cumplimiento de las metas de producción.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
Monitorear actividades de la granja. Verificar el cumplimiento de las metas producción. Analizar los informes de subordinados. Implementar métodos que mejoren la productividad.	

Cuadro 19. Resumen cargo Jefe de mercadeo y ventas

EMPRESA CAFÉ FEDAR	
FECHA	CARGO
31-08-2012	Jefe de mercadeo y ventas
JEFE INMEDIATO	CARGOS SUBORDINADOS
Administrador CAFÉ FEDAR	Ninguno
HORARIO DE TRABAJO	TIPO DE CONTRATO
Ocho horas diarias, 40 horas semanales.	Indefinido
RESUMEN DEL CARGO	
El jefe de mercadeo y ventas tiene la responsabilidad de emprender acciones para dar a conocer la empresa con el fin de conseguir nuevos clientes abriendo mercado dentro de la misión de la empresa.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
Establecer relaciones con posibles clientes. Identificar nichos rentables para la empresa. Analizar los volúmenes de venta. Implementar estrategias para dar reconocimiento a la empresa. Desarrollar informes sobre es estado y proyección de ventas.	

Cuadro 20. Resumen cargo Agrónomo

EMPRESA CAFÉ FEDAR		
FECHA	CARGO	
31-08-2012	Agrónomo	
JEFE INMEDIATO	CARGOS SUBORDINADOS	
Coordinador de producción	Obreros	
HORARIO DE TRABAJO	TIPO DE CONTRATO	
Ocho horas diarias, 40 horas semanales.	Indefinido	
RESUMEN DEL CARGO		
El agrónomo tiene como finalidad mejorar y potencializar la producción del café, para esto se centra en lograr mayores rendimientos a través del adecuado manejo del cultivo.		
FUNCIONES ESPECIFICAS		
Control de aparición de plagas. Preparación del suelo para la siembra del cafeto. Supervisión y control de grano. Abonamientos durante los ciclos de la planta desarrollo de las ramas nuevas y el tronco. Supervisar al terminar la cosecha se inicia el proceso de despoja y corta de ramas.		

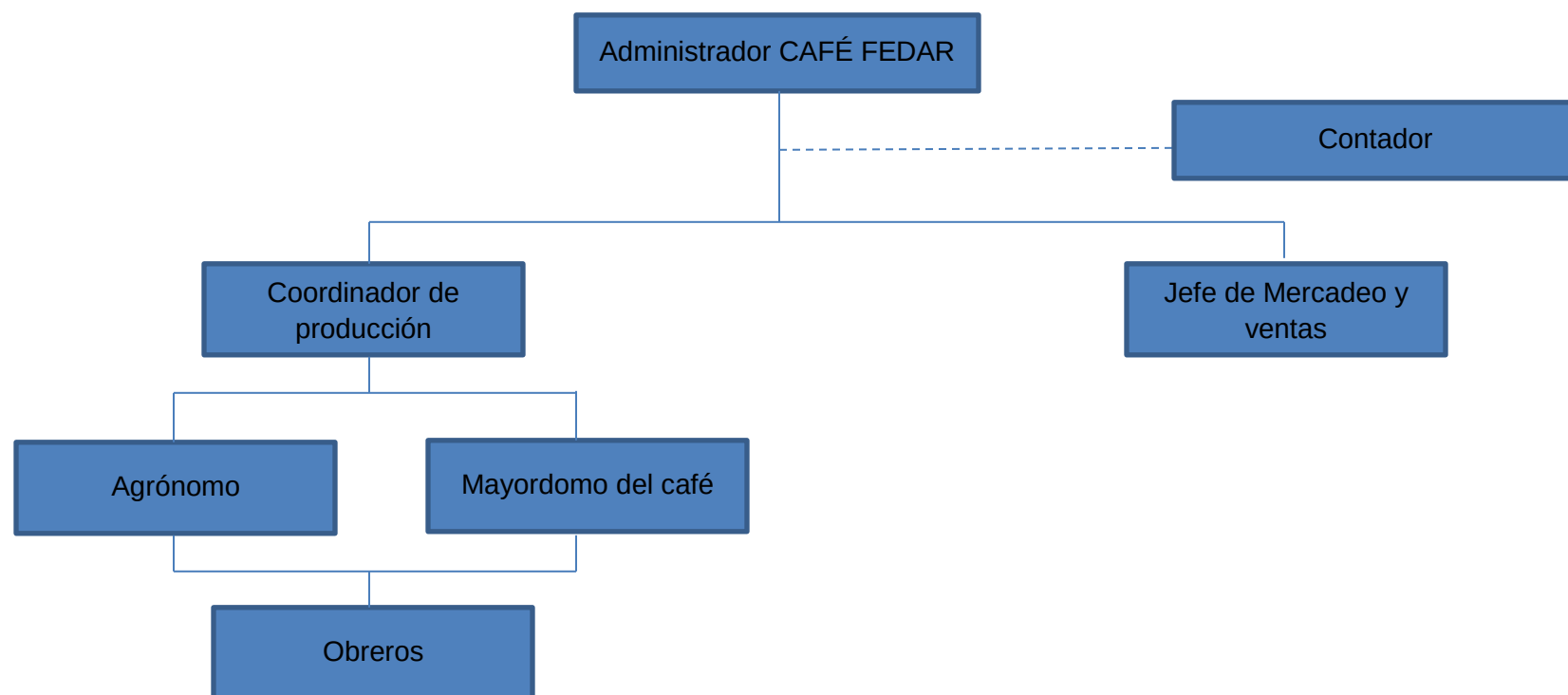
Cuadro 21. Resumen cargo Mayordomo del café

EMPRESA CAFÉ FEDAR		
FECHA	CARGO	
31-08-2012	Mayordomo del café.	
JEFE INMEDIATO	CARGOS SUBORDINADOS	
Coordinador de producción	Obreros	
HORARIO DE TRABAJO	TIPO DE CONTRATO	
Ocho horas diarias, 40 horas semanales.	Indefinido	
RESUMEN DEL CARGO		
El mayordomo, está encargado de verificar el estado de todos los aspectos que rodean el proceso del cultivo y recolección del café.		
FUNCIONES ESPECIFICAS		
Controlar las hierbas y arbustos alrededor del cafetal. Realizar controles de follaje de los árboles, que estos no cubran al cafeto, pues los excesos de sombra sobre el cafeto hacen que el proceso de maduración y crecimiento sean más lentos. Vigilar, operar y realizar mantenimiento de maquinaria.		

Cuadro 22. Resumen cargo Trabajador

EMPRESA CAFÉ FEDAR	
FECHA	CARGO
31-08-2012	Trabajador
JEFE INMEDIATO	CARGOS SUBORDINADOS
Agrónomo – Mayordomo del café	Ninguno
HORARIO DE TRABAJO	TIPO DE CONTRATO
Ocho horas diarias, 48 horas semanales.	Contrato a Término labor.
RESUMEN DEL CARGO	
El trabajador esta para realizar las labores diarias de la granja.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
Encargado de los oficios varios, como carga, limpieza de las zonas, cuidado de la maquinaria. Participan el proceso de recolección de los granos en época de cosecha.	

Figura 7. Organigrama propuesto para la empresa CAFÉ FEDAR



Fuente: Los autores

Fecha de elaboración: 24-08-2012

7.3 FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO

Ya definidas las estrategias que permitirán dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presente documento procedemos a desarrollar el plan operativo para alcanzar esas estrategias.

Estrategia 1

Incursionar en el mercado internacional del café orgánico con marca propia CAFÉ FEDAR, a través del fortalecimiento de la gestión administrativa la cual se acondicionara al cumplimiento de normas y demanda internacional.

Oportunidad de mejora.

El café colombiano ha sido un referente mundial por su calidad, por su garantía de origen gracias a la participación de familias campesinas que dan lo mejor de sus experiencia en el cultivo y producción del café, además de las condiciones únicas de la geografía colombiana, donde la diversidad de climas y de sus suelos dan al grano un sabor único y especial.

Estos elementos han catalogado al café colombiano como uno de los mayores exportadores de café especial. Ante este buen respaldo, la empresa tiene una importante oportunidad de incursionar en la exportación de su producto. Actualmente CAFÉ FEDAR no exporta con marca propia, pero a través de Racafe entidad que suministra café colombiano internacionalmente, ha logrado exportar el grano en almendra.

CAFÉ FEDAR goza de un producto con altos estándares de calidad por lo cual desarrollar un plan que permita a mediano plazo exportar con marca propia el producto permitirá aparte del reconocimiento de la marca, un mejor margen de utilidades pues se amplía a su mercado.

La estrategia busca.

Con este plan se busca ampliar el mercado para CAFÉ FEDAR traspasando fronteras y llevando el producto a otros consumidores. Garantizando la calidad del producto colombiano, esta estrategia permitirá que la marca logre reconocimiento internacional y mejorar las utilidades de la empresa y estar en un constante flujo de inventarios.

Plan de acción.

Hacer un análisis que permita establecer las medidas que se deben tomar para que CAFÉ FEDAR pueda ser exportado cumpliendo todos los requisitos que actualmente rige para este tipo de producto.

De igual manera identificar los requerimientos y acciones necesarias para que la capacidad productiva de la empresa pueda cumplir con la demanda internacional que se generara en cuanto el producto empieza a ser vendido internacionalmente.

Cuadro 23. Incursionar en el mercado internacional del café orgánico con marca propia CAFÉ FEDAR, a través del fortalecimiento de la gestión administrativa la cual se acondicionara al cumplimiento de normas y demanda internacional.

Líneas de acción	Responsables	Fecha de inicio	Duración en semanas de las actividades	Recursos	Inversión realizada
Análisis de regulaciones del comercio internacional para el sector cafetero.	El encargado de este análisis será el Administrador del proyecto CAFÉ FEDAR.	Noviembre 2012	2 semanas	Humano	-
Análisis de faltantes de la empresa para cumplir con todas las normas para poder exportar.	El encargado de este análisis será el agrónomo junto al mayordomo del café.	Diciembre 2012	2 semanas	Técnico Humano	1.000.000
Implementación de medidas necesarias para cumplir con las normas necesarias para exportar.	La implementación de estas medidas estará a cargo del agrónomo y el mayordomo del café.	Enero 2013	3 semanas	Técnico Económico	3.000.000
Estudio de capacidad productiva de la empresa para cumplir con la demanda internacional.	Este estudio estará en manos del Administrador del proyecto CAFÉ FEDAR	Enero 2013	1 semana	Técnico Humano	-
Acondicionamiento de la empresa para cumplir con los pedidos internacionales.	Este proceso estará a cargo del agrónomo.	Enero-Febrero 2013	2 semanas	Técnico Humano	-
Formulación del plan de exportación.	La formulación de este plan estará a cargo del Administrador.	Febrero 2013	3 semanas	Técnico Humano	-
Implementación de plan de exportación.	La implementación de este plan estará a cargo del administrador.	Marzo 2013	indefinido	Humano	-

Estrategia 2

Implementar un sistema que vigile permanentemente la productividad de las granjas y permitan mejorar la misma.

Oportunidad de mejora.

La producción del café es una actividad fuertemente amenazada, es un cultivo de muchos riegos y el cual requiere de muchos cuidados, debido a que se ve expuesto a enfermedades y plagas que inciden en la totalidad del cultivo y en la calidad del mismo. En la actualidad el personal encargado del área de producción, realiza un control sobre el cultivo, con la implementación de abonos, y en algunos casos fertilizantes, pero existe una deficiencia sobre el seguimiento de los cafetos, es decir no hay claridad sobre el número de cafetos plantados, y su edad. La implementación de un sistema que vigile y haga seguimiento sobre el área cultivada, y sobre los procesos de transformación permitirán a CAFÉ FEDAR, hacer uso eficientes de sus recursos y de garantizar la calidad del café.

La estrategia busca.

Determinar unos lineamientos productivos dentro de la organización los cuales permitirán establecer propuestas para el manejo de los cafetales, con prácticas sustentables que garanticen el incremento de la productividad, articulando los recursos técnicos y el capital humano. La implementación de un sistema de vigilancia sobre los cultivos permitirá conocer la localización, de los cafetales, el manejo agronómico, la estructura productiva de los cafetales, las variedades cultivadas dentro de la granja Fedar, lo que ayudará a llevar el seguimiento y control del área cultiva.

Plan de acción.

La implementación de un sistema de gestión realizando inicialmente un diagnóstico de la situación actual, para luego proceder a documentar cada uno de los recursos, con que cuenta la organización, para medir su capacidad y lograr la maximización de su producción, esta evaluación permitirá a la dirección tomar la acciones de implementación de mejoras en cada uno de los procesos de producción y transformación del producto.

Cuadro 24. Plan de acción. Implementar un sistema que vigile permanentemente la producción de las granjas y permite mejorar la misma.

Líneas de acción	Responsables	Fecha de inicio	Duración en semanas de las actividades	Recursos	Inversión realizada
Medición de productividad actual.	El encargado de medir la productividad es el agrónomo.	Noviembre 2012	2 semanas	Técnico	-
Evaluación de cambios, instrumentos o técnicas	El encargado de esta evaluación es el agrónomo.	Diciembre 2012	2 semanas	Técnico Humano	-
Diseño del plan para el mejoramiento de la productividad	El encargado de diseñar este plan es el agrónomo junto al mayordomo del café.	Diciembre 2012	3 semanas	Técnico Humano	-
Acciones de implementación de planes de mejoramiento	Los encargados de implementar los planes de mejoramiento son el agrónomo y el mayordomo del café.	Enero 2013	3 semanas	Técnico, humano económico	2.000.000

Estrategia 3

Desarrollar un plan de marketing que permita a la marca CAFÉ FEDAR tomar fuerza en el mercado.

Oportunidad de mejora.

Actualmente CAFÉ FEDAR no es muy conocido a nivel nacional como marca y apenas se distribuye en Popayán, así que se hace necesario desarrollar un plan de marketing para dar a conocer la marca si es que desea empezar a crecer como marca y empresa.

La estrategia busca.

Dar a conocer la empresa y marca CAFÉ FEDAR en el mercado para lograr atraer nuevos clientes y hagan de CAFÉ FEDAR una marca reconocida y prestigiosa caracterizada por su excelente calidad en el producto y por su responsabilidad social expresada en la inclusión de población con discapacidad.

Plan de acción.

Diseñar un plan de marketing que analice la situación del mercado para formular estrategias a través del manejo de las variables del marketing mix para el producto del Café. El diseño de este plan de marketing está encaminado a promocionar un producto que le permita a los clientes conocer la información de la Fundación FEDAR, su objeto social y la población con discapacidad que participa de este proceso, con la idea que los clientes compartan su experiencia y pueda ser divulgada a otros clientes potenciales y logre la marca ser reconocida por su calidad, y por la responsabilidad social del proyecto.

Cuadro 25. Plan de acción. Desarrollar un plan de marketing para la marca CAFÉ FEDAR.

Líneas de acción	Responsables	Fecha de inicio	Duración en semanas de las actividades	Recursos	Inversión realizada
Diseñar un plan de marketing estratégico	Jefe de Mercadeo	Noviembre del 2012	12 semanas	financieros humanos	3.000.000
Implementación del plan	El encargado de la implementación será el Jefe de mercadeo	Febrero 2013	Indefinido	humanos	-

Estrategia 4

Definir los métodos para el control de plagas y enfermedades para obtener una mayor productividad.

Oportunidad de mejora.

Los cultivos de café suelen ser atacados por diferentes plagas y enfermedades viéndose afectada la producción, pues se termina radicando los cafetales, lo que retrasa todo el proceso de siembra y cosecha, es por esto que se hace necesario buscar métodos de prevención que eviten el contagio de los cafetales de enfermedades como la roya y la broca, para de esta forma garantizar que los suelos de la granja estén sanos, y que se abstenga de intervenir químicamente la granja para así de esta manera garantizar un café de alta calidad y amigable con el medio ambiente.

La estrategia busca.

Proteger los cultivos de café de las posibles plagas y enfermedades que atacan en las distintas etapas y las distintas partes del sembrado y aprovechar las recomendaciones de la federación nacional de cafeteros en este punto como empezar a sembrar café clase castilla que es un café más resistente a la roya el cual se venía sembrando.

Plan de acción.

Se realizará la identificación de las plagas y/o enfermedades que afectan al producto en las granjas de FEDAR. Con esto se tomarán las medidas necesarias para la prevención y control de estas capacitando al personal en cuanto a las recomendaciones que deben seguir sobre cómo adoptar y poner en práctica estas medidas. También se hace necesario mirar que estas técnicas están siendo bien aplicadas por el personal y se debe mirar la efectividad que ha tenido.

Cuadro 26. Plan de acción. Definir los métodos para el control de plagas y enfermedades.

Líneas de acción	Responsables	Fecha de inicio	Duración en semanas de las actividades	Recursos	Inversión realizada
Determinar las plagas y enfermedades que afectan las granjas de CAFÉ FEDAR	El encargado de determinar esto es el agrónomo.	Octubre 2012	2 semanas	Técnico	—
Puesta a punta de las técnicas para el control de plagas y enfermedades	Los encargados serán el agrónomo y el mayordomo del café.	Noviembre 2012	2 semanas	Técnico Económico	1.000.000
Capacitaciones a personal	El encargado será el Agrónomo.	Noviembre 2012	1 semana	Humano	-
Monitoreo a técnicas aplicadas	El encargado del monitoreo será el agrónomo.	Diciembre 2012	indefinido (actividad constante)	Técnico	-
Monitoreo a efectividad	El encargado será el agrónomo.	Enero 2013	Indefinido	Técnico, humano	-

Estrategia 5

Desarrollar capacitaciones a los líderes del negocio entorno al manejo productivo y comercial del café.

Oportunidad de mejora.

La implementación de un plan que contemple una efectiva estrategia de capacitación, a la gestión administrativa, productiva y comercial, que son en definitiva quienes constituyen la organización. CAFÉ FEDAR es un negocio joven, con una corta experiencia en el mercado, sus líderes desconocen aspectos en áreas de comercialización, financiamiento, entre otros, los cuales han limitado su participación en el mercado del café a nivel local y nacional. Dejando de adoptar estrategias que ayuden a la incursión y posicionamiento de la marca.

La estrategia busca.

Que la organización logre definir una estructura, donde los jefes y colaboradores tengan conocimiento de sus derechos y responsabilidades, que todos estos conceptos y prácticas sean sólidas y que permiten ser manejados eficientemente en la vida diaria de la organización lo cual tendrá consecuencias y beneficios en términos de sostenibilidad y utilidad para CAFÉ FEDAR.

Plan de acción.

Realizar un análisis de los distintos temas entorno, al manejo comercial y técnico del café, para reconocer las deficiencias de los líderes de la organización e implementar un plan de capacitación. Para posteriormente poner en marcha este plan definiendo los recursos económicos, humanos y técnicos que participa de este proceso.

Cuadro 27. Plan de acción Desarrollar capacitaciones a los líderes del negocio entorno al manejo productivo y comercial del café.

Líneas de acción	Responsables	Fecha de inicio	Duración en semanas de las actividades	Recursos	Inversión realizada
Determinar los temas principales en los que los líderes de CAFÉ FEDAR necesitan ser capacitados.	Los temas de capacitación los debe determinar el administrador del proyecto CAFÉ FEDAR.	Octubre 2012	1 semanas	Técnico Humano	-
Establecer contactos con posibles capacitadores.	Los contactos los debe establecer el administrador del proyecto.	Octubre 2012	1 semana	Humano	-
Contratación de la(s) persona(s) experta(s) en el negocio del café.	La contratación del capacitador la debe hacer los líderes de la fundación.	Octubre 2012	1 semana	Humano Técnico Económico	1500.000
Fijar las fechas para las capacitaciones entre los involucrados.	Las fechas la establecerá la persona contratada junto a los líderes de la fundación como con el administrador del proyecto CAFÉ FEDAR	Noviembre 2012	1 semana	Técnico Humano	-
Puesta en marcha del plan de capacitación.	El encargado de poner en marcha las capacitaciones será el administrador del proyecto CAFÉ FEDAR.	noviembre 2012	2 semanas	humano	-

8. PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Un plan de seguimiento y control tiene como finalidad, evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos que se establecieron por la dirección de la organización. Así como la detección de desviaciones y problemas que impiden la consecución de los objetivos. De igual manera este plan de seguimiento permite de manera oportuna la aplicación de medidas que disminuyan las dificultades detectadas en las diferentes acciones que se van a realizar.

El seguimiento y control es un proceso casi continuo donde se evalúa cada uno los indicadores los cuales aporta la información necesaria para determinar el grado de cumplimiento de las acciones implementadas.

Para este caso se plantearon indicadores que están basados en las ventajas que podría darle a la organización la aplicación de estas estrategias.

Estos indicadores mostrará la siguiente información:

- Objetivo del indicador
- Nombre del indicador
- Descripción del indicador
- Fórmula
- Periodicidad
- Unidad de medida
- Valor estándar
- Valor esperado después de la implementación

Cuadro 28. Indicadores de gestión Estrategia 1: Incursionar en el mercado internacional del café orgánico con marca propia CAFÉ FEDAR, a través del fortalecimiento de la gestión administrativa la cual se acondicionara al cumplimiento de normas y demanda internacional.

Indicadores de Gestión Estrategia 1. Incursionar en el mercado internacional del café orgánico con marca propia CAFÉ FEDAR, a través del fortalecimiento de la gestión administrativa la cual se acondicionara al cumplimiento de normas y demanda internacional.								
n°	Objetivo	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Periodicidad	Unidad de medida	Valor estándar	Valor esperado
1	Vender CAFÉ FEDAR a nivel internacional.	% de ventas en el exterior	Mostrara el % de ventas exteriores de las ventas totales.	$(\text{Ventas internacionales} / \text{Ventas totales}) \times 100$	Semestral	Pesos	-	20 %
2	Establecer contactos con clientes internacionales. (tiendas orgánicas, pequeños cafés)	Incremento en el número de clientes internacionales,	Evalúa el número de clientes en el exterior.	$(\text{Número de clientes en el exterior actuales} / \text{Número de clientes en el exterior en el periodo anterior}) \times 100$	Anual	Clientes	-	Se espera contar con 5 clientes del exterior.

Cuadro 29. Indicadores de gestión Estrategia 2. Implementar un sistema que vigile permanentemente la productividad de las granjas y permite mejorar la misma.

Indicadores de Gestión								
Estrategia 2. Implementar un sistema que vigile permanentemente la productividad de las granjas y permite mejorar la misma.								
n°	Objetivo	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Periodicidad	Unidad de medida	Valor estándar	Valor esperado
1	Aumentar la cantidad de producto recolectado	% de incremento en la recolección	Evalúa la cantidad recolectada con respecto al periodo anterior.	$(\text{Café recolectado del periodo} / \text{Café recolectado periodo anterior}) \times 100$	Cada 8 meses	Kilos	-	3%
2	Implementar un sistema que permita establecer la cantidad de terreno sembrado.	% de terreno en producción	Determina el porcentaje del terreno utilizado respecto del terreno disponible.	$(\text{Hectáreas cultivadas} / \text{hectáreas Disponibles})$	Cada 8 meses	Hectáreas	-	100%
3	Incrementar la cantidad de producto empacado con la marca CAFÉ FEDAR	Producto empacado con la marca CAFÉ FEDAR	Determina la cantidad de producto empacado con la marca. CAFÉ FEDAR	$(\text{Producto empacado del periodo} / \text{Producto empacado del periodo anterior}) \times 100$	Cada 8 meses.	Paquetes empacados		Se espera incrementar un 15%.

Cuadro 30. Indicadores de gestión Estrategia 3. Desarrollar un plan de marketing que permita a la marca CAFÉ FEDAR tomar fuerza en el mercado.

Indicadores de Gestión								
Estrategia 3. Desarrollar un plan de marketing que permita a la marca CAFÉ FEDAR tomar fuerza en el mercado.								
n°	Objetivo	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Periodicidad	Unidad de medida	Valor estándar	Valor esperado
1	Aumentar el porcentaje de ventas de CAFÉ FEDAR	% de increment o en ventas	Evalúa los ingresos de la empresa respecto a las ventas del periodo anterior	$(\text{Ingresos ventas periodo actual} / \text{ingreso por ventas periodo anterior}) \times 100$	trimestre	pesos		30% de aumento
2	Aumentar el número de clientes de la marca	Increment o de nuevos clientes	Determina la variación en la cantidad de los clientes con respecto al año anterior	$(\text{cantidad de clientes actuales} / \text{cantidad de clientes año anterior}) \times 100$	Trimestre	cliente	Actualmente la empresa tiene 1 cliente de grandes superficies, otras clientes que no son constantes, y 1 un cliente que compra el café en grano en almendra	Se espera que se logre tener nuevos clientes a nivel local, nacional y establecer clientes en el exterior.
3	Reducir el numero de perdidas de producto CAFÉ FEDAR empacado por falta de flujo en ventas	% de producto empacado vencido	Determina el porcentaje del producto CAFÉ FEDAR que se vence estando en poder de la empresa con respecto a lo producido	$(\text{Cantidad de producto vencido} / \text{cantidad de producto empacado}) \times 100$	mensual	Producto empacado		Disminuir a 5% el producto vencido.

Cuadro 31. Indicadores de gestión Estrategia 4 Definir los métodos para el control de plagas y enfermedades para obtener una mayor productividad.

Indicadores de Gestión								
Estrategia 4 Definir los métodos para el control de plagas y enfermedades para obtener una mayor productividad.								
n º	Objetivo	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Periodicidad	Unidad de medida	Valor estándar	Valor esperado
1	Implementar una herramienta que evalúe el estado de la siembra en cuanto a plagas y enfermedades	% de la siembra con plagas y enfermedades	Determina el porcentaje de cultivo con plagas y enfermedades .	(Cantidad de café con plagas y/o enfermedades/Cantidad de café recolectado) x 100	Cada 8 meses.	Kilos	-	5%
2	Disminuir el % de cosecha con plagas y enfermedades.	% de cosecha con plagas y enfermedades.	Determina el % de cosecha con plagas y enfermedades .	(Kilos de cosecha con plagas o enfermedades /Total cosecha)x100	Cada 8 meses.	Kilos	-	Disminuir a 5% la cosecha con plagas o enfermedades.

Cuadro 32. Indicadores de gestión Estrategia 5 Desarrollar capacitaciones a los líderes del negocio entorno al manejo productivo y comercial del café.

Indicadores de Gestión								
Estrategia 5 Desarrollar capacitaciones a los líderes del negocio entorno al manejo productivo y comercial del café								
n°	Objetivo	Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Periodicidad	Unidad de medida	Valor estándar	Valor esperado
1	Contar con personal capacitado, en cada uno de las áreas de la empresa	% de personal capacitado en la empresa	Determina el porcentaje de empleados capacitados o calificados en la empresa	(personal capacitado/personal de la organización)*100	6 meses	Personas	20%	80%
2	incrementar la efectividad de los Procesos, buscando satisfacer la demanda de pedidos y clientes.	Nivel de efectividad y satisfacción de los clientes.	Evaluar la respuesta de la empresa frente a la demanda de los clientes	Evaluación de servicio percibido / total de clientes de la empresa)	semestral	Clientes	60%	100%

9. CONCLUSIONES

- El plan propuesto busca aprovechar las fortalezas de CAFÉ FEDAR para posicionar la marca y de esta manera ganar participación en el mercado.
- CAFÉ FEDAR tiene el potencial para lograr posicionarse como una marca de café gourmet pero la poca difusión y comercialización han impedido que logre entrar al mercado de una manera competitiva generando poca rentabilidad impidiendo el objetivo principal de este proyecto que es hacer a Fundación Fedar auto sostenible a través de este proyecto.
- El diagnóstico permite observar que la empresa no ha aprovechado la calidad que presenta el producto explotándolo con marca propia y por el contrario la falta de una campaña publicitaria planeada ha generado pérdida de producto empacado.
- Los cambios propuestos van dirigidos a posicionar la marca CAFÉ FEDAR aprovechando las fortalezas del producto con el fin de fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos compradores, esto acompañado de una planificada producción permitirá responder a los cambios en demanda que se puedan presentar para optimizar el rendimiento y hacer mejor uso de los recursos.
- La estructura y los sistemas actuales de la organización, deben ser evaluados y modificados para encaminar positivamente la producción y comercialización del producto. se hace necesario la implementación de políticas y procesos, que dejen claro las responsabilidades y deberes tanto de los líderes como de sus miembros. esto permitirá que la organización esté atenta, reaccione y busque soluciones efectivas ante cualquier dificultad en los procesos productivos o en la comercialización del café.
- Por medio de una estrategia que tenga como enfoque unificar el producto y el cliente la empresa puede combinar la buena reputación del producto con un mejoramiento continuo de la experiencia del cliente; esto por medio de la

prestación de un servicio, que logre llegar a más canales de distribución, logrando la fidelización del cliente, y satisfaciendo la mayoría de sus necesidades y expectativas. Además de difundir la imagen y el objeto social del CAFÉ FEDAR.

- A través del estudio realizado se logró reconocer los elementos que impedían a Café Fedar enfocar sus esfuerzos hacia la consecución de resultados satisfactorios en la comercialización de su producto. Para darle solución a esto se desarrolló un plan estratégico que ayudara a Café Fedar a ser competitivo en el mercado y de esta manera alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- Se definieron las debilidades y fortalezas que actualmente rodean el proyecto, al igual que se identificaron las oportunidades y amenazas en el sector, esto ha permitido la realización del análisis DOFA de donde se desprenden las estrategias a desarrollar por la organización.
- Se ha desarrollado un plan estratégico que busca dar forma al proyecto, de tal manera que con sus planes de acción se logre cumplir con los objetivos trazados.

10. RECOMENDACIONES

Al concluir el trabajo podemos afirmar que se hace necesario que la gerencia encamine sus esfuerzos a desarrollar e implementar estrategias de innovación productiva y de comercialización del producto.

Estas estrategias deben quedar explícitas en todos los niveles de la organización involucrando a los empleados de tal manera que les aliente a formar parte de la implementación de los objetivos propuestos y de este modo obtener los resultados deseados para la marca Fedar y de la fundación.

CAFÉ FEDAR, debe ser capaz de cumplir con su propio modelo de gestión, basado en sus capacidades de producción y con sus recursos técnicos, humanos y financieros, aprovechando las oportunidades en el sector y definiendo el valor agregado de su producto, el cual tiene características especiales en calidad, y contrarrestar las amenazas en el entorno como la competencia y fidelización hacia marcas posicionadas en el mercado.

Para optimizar el desarrollo de la producción del café, su cultivo, y posterior venta, es necesario partir de una buena estructuración del proceso, la cual debe incluir los recursos en equipos, físicos y humanos, además de una fuerte liderazgo, seguimiento y apoyo de la dirección quien debe tener las competencias en el área, y en el sector cafetero, para potenciar la atención a los nuevos procesos en el medio y largo plazo. De esta manera estar en constante búsqueda de innovación con la planificación de nuevos productos y procesos.

Es necesario que la empresa implemente un pronóstico de ventas que permita establecer cantidades necesarias a producir debido que a falta de esto se esta perdiendo cantidades considerables de producto empacado con marca Café Fedar, así que un pronóstico de ventas será importante debido a que permitirá que se produzca según la demanda y de esta manera se optimizará la producción menguando costos por pérdida.

La empresa debe implementar métodos que permitan controlar las plagas y enfermedades que afectan la siembra pues debido a no contar con esto se esta perdiendo considerable cantidad de cosecha afectando el alcance de los objetivos propuestos.

Es importante que se evalúe el desempeño de los recolectores para que de esta manera se pueda establecer estándares de recolección propios y de esta manera ayudar a proyectar la producción y poder establecer incentivos a los trabajadores.

La empresa debe establecer claramente un área de mercadeo que ayude a fortalecer la marca, esto con el fin de ganar mercado en el sector ya que actualmente es muy poca la penetración del producto con marca propia en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

Charles Hill, Gareth Jones . Administración estratégica .México, D.F. McGraw-Hill. 2009.

Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá McGraw-Hill. 2002.

DANE, "Encuesta Discapacidad en Colombia 2005" Internet: www.dane.gov.co/2005.

El comercio Justo. Internet [//www.elcomerciojusto.com/Comercio-Justo/Definicion-de-comercio-justo-1/](http://www.elcomerciojusto.com/Comercio-Justo/Definicion-de-comercio-justo-1/)

Fundación: Internet <http://ecofundacion.blogspot.com/2008>

Gerry Johnson; Kevan Scholes; Richard Whittington. Dirección Estratégica. Séptima edición.

Gregory G. Dess. Dirección estratégica. España. McGraw-Hill. 2003

Henry Mintzberg; Bruce Ahlstrand; Joseph Lampel. Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires. Granica. 2010.

Henry Mintzberg; James Brian Quinn; Sumantra Ghoshal. El proceso estratégico. Edición europea revisada. Madrid. Prentice Hall. 1999.

Ideas básicas del café orgánico: Internet: www.cafetera-express.com/Cafe_Organico_Todo_lo_que_necesita_saber.

Nuevo espasa ilustrado: Diccionario enciclopédico, España, 2004

La Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas de Gestión Humana: Guía de primeros pasos. Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Cali, Colombia.

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Internet:
<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer. Planeación estratégica aplicada. Bogotá, D.C. McGraw-Hill. 1998.

Prácticas comerciales para un sector cafetero sostenible. Contexto, estrategias y acciones recomendadas. Internet:
http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Practicas_comerciales_sector_sostenible.pdf

GARCIA ZAPATA, Diego. Formulación de un plan de desarrollo estratégico en la Universidad Santiago de Cali seccional Palmira: periodo 2006-2009. Cali: Universidad del Valle. Facultad ciencias de la administración. 2005. 203 hojas.

Ramón Tamames, Santiago Gallego: Diccionario de economía y finanzas, Alianza editorial S.A Madrid 1996

Rodriguez Valencia, Joaquim. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México. Thomson. 2005. Texto Básico de Agroecología: Internet:
<http://es.scribd.com/doc/51129548/6/Concepto-de-Agroecologia>

Tesis doctorales para economía. Internet:
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/lmd/Factores%20Claves%20de%20Exito%20empresario%20organizacional.htm>

ANEXOS

Fotografías.

Niños de la fundación.



Equipo FEDAR

