

**PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE
CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA.**

JOSE FREDY MARTINEZ BURBANO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE
CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**

JOSE FREDY MARTINEZ BURBANO

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de:
Administrador de Empresas**

ASESOR:

**OSCAR HERNANDO BENAVIDES
ECONOMISTA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005**

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

Artículo 1º del acuerdo No. 324 del 11 de Octubre de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, Agosto del 2005

DEDICATORIA

A mi madre, que desde siempre incondicionalmente con su amor y su esfuerzo quiso forjar un mejor futuro para sus hijos y aunque ya no podemos contar con ella, se que desde el cielo apoyo mi propósito y deseo de realizarme profesionalmente.

A mi padre, quien con su compromiso y apoyo contribuyo a que la idea de ser un profesional se hiciera realidad.

A mis hermanos, quienes con su responsabilidad, fuerza, dedicación y compromiso colaboraron en un propósito más de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda y en su representación al Gerente ELIÉCER TORRES HOYOS por haberme dado la oportunidad de trabajar en esta empresa. Al doctor HOLMES ERAZO RENDON, Contador de la Cooperativa por su apoyo y asistencia brindados. A la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño y especialmente al programa de Administración de Empresas por su colaboración prestada. A todas las personas que de una u otra forma colaboraron en la realización y culminación de este trabajo.

CONTENIDO

| | pág. |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 18 |
| 1. PREPARACION DEL PLAN | 19 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 19 |
| 1.1.1 Descripción del problema. | 19 |
| 1.1.2 Formulación del problema. | 19 |
| 1.2 JUSTIFICACION | 20 |
| 1.3 ANTECEDENTES | 20 |
| 1.4 MARCO TEORICO | 28 |
| 1.5 OBJETIVOS | 31 |
| 1.5.1 Objetivo general. | 31 |
| 1.5.2 Objetivos específicos. | 31 |
| 1.6 METODOLOGIA | 32 |
| 1.6.1 Tipo de Estudio. | 32 |
| 1.6.2 Métodos de investigación. | 32 |
| 1.6.3 Técnicas de recolección de información. | 32 |
| 2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO – ETAPA DE LOS INSUMOS | 33 |
| 2.1 PERFIL CAPACIDAD INTERNA | 34 |
| 2.1.1 Análisis de la cultura corporativa | 34 |
| 2.1.2 Capacidades. | 35 |
| 2.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM) | 40 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.2.1 | Análisis del Entorno Económico. | 40 |
| 2.2.2 | Análisis del Entorno Social. | 41 |
| 2.2.3 | Análisis del Entorno Jurídico político. | 42 |
| 2.2.4 | Análisis del Entorno Demográfico. | 42 |
| 2.2.5 | Análisis del Entorno Cultural. | 42 |
| 2.2.6 | Análisis del Entorno Tecnológico. | 43 |
| 2.2.7 | Análisis del Entorno Competitivo. | 43 |
| 2.2.8 | Elaboración Matriz (POAM). | 44 |
| 2.2.9 | Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). | 44 |
| 2.3 | MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO | 45 |
| 3. | ETAPA DE ADECUACION | 47 |
| 3.1 | MATRIZ DOFA | 47 |
| 3.1.1 | Análisis de vulnerabilidad. | 50 |
| 3.2 | MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) | 51 |
| 3.2.1 | Pasos para preparar una matriz PEYEA. | 52 |
| 3.2.2 | Elaboración de la Matriz PEYEA. | 54 |
| 3.3 | MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). | 55 |
| 3.3.1 | Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG. | 56 |
| 3.4 | MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE) | 60 |
| 3.4.1 | Formulación de la Matriz IE . | 61 |
| 3.4.2 | Elaboración de la matriz IE Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.. | 61 |
| 3.5 | MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA | 61 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.5.1 | Definición de cada cuadrante. | 62 |
| 3.5.2 | Formulación de la matriz de la gran estrategia. | 64 |
| 4. | ETAPA DE DECISIÓN | 66 |
| 4.1 | MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) | 66 |
| 4.1.1 | Pasos necesarios para elaborar una MCPE. | 68 |
| 4.1.2 | Formulación de la MCPE. | 69 |
| 4.2 | DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS | 69 |
| 4.2.1 | Estrategias Intensivas. | 69 |
| 4.2.2 | Estrategias de Diversificación. | 70 |
| 4.2.3 | Estrategias de Marketing. | 71 |
| 4.2.4 | Otras estrategias. | 72 |
| 4.3 | ASPECTOS GENERALES PARA LA PREPARACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS | 73 |
| 4.3.1 | Identificación de Alternativas Estratégicas. | 73 |
| 4.3.2 | Evaluación de Opciones Estratégicas. | 73 |
| 4.3.3 | Selección de Alternativas Estratégicas. | 74 |
| 4.3.4 | Implementación de la Estrategia. | 74 |
| 4.3.5 | Evaluación de la Estrategia. | 76 |
| 5. | PROYECTOS ESTRATEGICOS | 77 |
| 5.1 | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 77 |
| 5.2 | ESTABLECIMIENTO DE UNA SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS | 78 |
| 5.3 | REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 78 |

| | |
|--|----|
| 5.4 ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS COLECTIVOS DE INFORMACIÓN, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ACERCA DE LA INDUSTRIA DEL CAFÉ | 79 |
| 5.5 IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PUNTOS DE COMPRA DE CAFÉ EN LA REGIÓN | 79 |
| 6. INDICADORES DE GESTION | 80 |
| 6.1 TIPOS DE INDICADORES | 80 |
| 6.1.1 Índices de gestión corporativos. | 80 |
| 6.1.2 Índices por unidad estratégica de negocios. | 81 |
| 6.1.3 Índices de gestión operativos. | 81 |
| 6.2 ÍNDICES DE GESTIÓN A NIVEL MACRO PARA LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES | 81 |
| 6.2.1 Índices de Ejecución Presupuestal. | 81 |
| 6.2.2 Índice de Eficiencia. | 81 |
| 6.2.3 Índices de Eficacia. | 82 |
| 6.2.4 Índices de Equidad. | 82 |
| 6.2.5 Índices de Impacto. | 82 |
| 6.2.6 Índices de actividad. | 83 |
| 7. PLAN DE ACCION | 84 |
| 7.1 DIFUSIÓN DEL PLAN | 87 |
| 7.2 RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN | 88 |
| 8. CONCLUSIONES | 91 |
| BIBLIOGRAFÍA | 93 |
| ANEXOS | |

LISTA DE CUADROS

| | pág . |
|--|-------|
| Cuadro 1. Cifras Económicas Representativas 1984 | 21 |
| Cuadro 2. Cifras Económicas Representativas 1985 y 1998 | 23 |
| Cuadro 3. Cifras Económicas Representativas 2003 | 26 |
| Cuadro 4. Costos para comercialización de café | 37 |
| Cuadro 5. Fortalezas Financiera | 54 |
| Cuadro 6. Ventajas Competitivas | 54 |
| Cuadro 7. Estabilidad del Ambiente | 54 |
| Cuadro 8. Fortalezas de la Industria | 54 |
| Cuadro 9. Resultados Promedios en eje X y Y | 55 |
| Cuadro 10. Información de ventas | 58 |
| Cuadro 11. Crecimiento de ventas del sector | 59 |
| Cuadro 12. Crecimiento de las ventas de la empresa | 59 |
| Cuadro 13. Participación de los las empresas competidoras en el mercado | 59 |
| Cuadro 14. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE | 67 |
| Cuadro 15. Ingresos | 85 |
| Cuadro 16. Ingresos | 86 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Matriz PEYEA | 53 |
| Figura 2. Matriz BCG | 56 |
| Figura 3. Matriz IE: Estrategias según la posición de la empresa | 61 |
| Figura 4. Crecimiento Rápido del Mercado | 62 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|---|------|
| Anexo A. Matriz PCI Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 96 |
| Anexo B. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI) Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 97 |
| Anexo C. Matriz perfil de oportunidades y amenazas (POAM) Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 98 |
| Anexo D. Matriz de evaluación de factor externo (MEFE) Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 99 |
| Anexo E. Matriz de perfil competitivo Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 100 |
| Anexo F. D.O.F.A Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 101 |
| Anexo G. Análisis de vulnerabilidad Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 102 |
| Anexo H. Análisis de vulnerabilidad Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 103 |
| Anexo I. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 104 |
| Anexo J. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 105 |
| Anexo K. Matriz BCG Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 106 |
| Anexo L. Matriz IE Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 107 |
| Anexo M. Matriz de la gran estrategia Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 108 |
| Anexo N. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA | 109 |

RESUMEN

Este trabajo consiste en la elaboración de un plan estratégico de mejoramiento para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda. y busca ante todo primero analizar la empresa como un todo y después mirar que actividades o practicas se deben replantear y cuales cambiar, para hacer de la empresa una organización lo suficientemente fuerte y flexible.

El trabajo inicia con un diagnostico estratégico de la empresa también llamada "Etapa de los Insumos"el cual es un análisis del ambiente interno a través de la matriz llamada Perfil de la Capacidad Interna, y también un análisis del ambiente externo para la cual se utilizo la Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas. La Matriz de Perfil Competitivo en esta etapa es una gran herramienta, porque permite identificar los competidores mas importantes de la empresa.

La Etapa de Adecuación es la etapa siguiente y ésta da el marco para formular las estrategias, consta de cinco técnicas que se pueden usar en cualquier secuencia : la Matriz DOFA, la matriz PEYEA, la Matriz BCG, la Matriz Interna-Externa, y La Matriz de la Gran Estrategia.

La Etapa de Decisión ya determina el atractivo relativo de las estrategias y cual es su impacto en la empresa, existe la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica que ayuda a evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva y el tipo de estrategia a seguir. Estrategias intensivas como penetración en el mercado, desarrollo del producto y desarrollo del mercado son algunas de las estrategias que debe seguir la empresa dependiendo de que rumbo especial quiera tomar la organización.

La administración de la Cooperativa debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico, esta debe velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.

ABSTRACT

This work consists on the elaboration of a strategic plan of improvement to the coffee picker Cooperative in the North of Nariño, Ltda, and it searches, at first, to analyze the enterprise as a whole, and, second, to look up those activities or practices to be plan again and which one to be changed, in order to get enterprise was a completely strong and flexible organization.

The work begins with a strategic diagnosis of the enterprise named “existence stage” which is an analysis of internal environment through Profile of Internal Capacity matrix and too an analysis of external environment to which the profile Matrix of Opportunities and Menaces was used. The Matrix of competitive profile in this stage is a great tool because it allows to identify the most important competitors of the enterprise.

The adapting stage is the following stage and this one gives the framework to formulate the strategies. It consists on five techniques which can be used in any sequence: the DOFA matrix, the PEYEA one, the BCG one, the internal-external matrix and the Great Strategy Matrix.

The decision stage determines the attractive feature related to strategies, its impact on the enterprise. There is the qualitative Matrix of strategic planning which helps to evaluate the alternative strategies in an objective way and the type of strategy to be followed. Intensive strategies such as penetration in market, product development, and marked development are some of strategies which an enterprise has to follow depending on special course to be taken by the organization.

The Cooperative management has to participate strongly in the execution of strategic plan. It has to keep because its decisions were the best and its functions were carried out with an efficient way.

INTRODUCCIÓN

La Federación Nacional de Cafeteros a través de la gerencia general ha querido garantizar siempre una óptima comercialización del café en la cual las Cooperativas de Caficultores juegan un papel importante en esta misión como proveedoras del producto.

La nueva realidad cafetera del país acompañada del comportamiento cada día cambiante de los mercados nacional e internacional han obligado la utilización de nuevas estrategias competitivas que garanticen la permanencia y estabilidad de sus organizaciones. Es así como en el departamento de Nariño ya se ha empezado a trabajar en la negociación de cafés especiales que por sus condiciones ambientales posee la región. Este nuevo elemento es un aliciente para el caficultor y también para las empresas comercializadoras del grano como las cooperativas de caficultores que de una u otra forma dependen de la calidad y cantidad de café que el productor lleve a sus depósitos.

Las cooperativas de caficultores y en ellas la del Norte de Nariño surgen como respuesta a la necesidad de renovar el sistema comercializador de café y garantizar un precio mas justo al caficultor que desde sus inicios y hasta el momento a un se da. No obstante la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño si quiere garantizar seguir siendo una organización competitiva productiva y de servicio al gremio, debe replantear y cambiar algunas practicas y actividades por otras que puedan construir una empresa lo suficientemente fuerte y flexible para afrontar el futuro.

1. PREPARACION DEL PLAN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema. Las cooperativas de caficultores tienen el patrocinio de la Federación Nacional de Cafeteros quien a través de Almacafé suministra el dinero proveniente del Fondo Nacional del Café que garantizan la compra de la cosecha cafetera. Dadas las condiciones del mercado cafetero la Federación ha propendido garantizar desde su inicio un sistema óptimo de comercialización en la que su interés radica especialmente en pagar al caficultor el mayor precio por su café. Es ahí donde las Cooperativas participan sirviendo de intermediarias de tal manera que a través de un manejo oportuno de información, una toma de decisiones rápida y precisa y la disminución de costos y gastos garanticen el pago de mayor precio al productor. Pero no solo Almacafé es el único demandante del grano, existen exportadores privados que como procesadores del café requieren de abastecimiento del producto. Estos ocupan un lugar importante en la exportación del grano.

Las Cooperativas de Caficultores del país afrontan hoy, con dificultades, el entorno del mercado cafetero nacional e internacional. Los niveles de competencia privada son cada día mayores y el grado de comercialización cada vez más reducido. Existen varias Cooperativas cafeteras en el país y en Nariño existen dos, la Cooperativa de Occidente y la Cooperativa del Norte. La Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda. es la empresa más grande de la zona norte del departamento como quiera que la base de la economía de la región se centra en el café. No obstante como toda empresa presenta algunas dificultades que sumados a elementos como la inestabilidad política y económica del país, cambios en los valores sociales y transformación en la exigencia de los clientes, generan incertidumbre y aumentan la complejidad en las empresas.

La globalización y el mundo cambiante que en la actualidad vivimos traen consigo el derrumbe de paradigmas y el nacimiento de nuevos modelos, por eso, para ser más funcional, productivo y competitivo se requiere elaborar un nuevo enfoque de gestión y acción acorde con la realidad que estamos viviendo.

1.1.2 Formulación del problema. Con la elaboración de un plan estratégico de mejoramiento para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda. ¿se lograra alcanzar un mejor dinamismo de indicadores como: rentabilidad y participación en el mercado, que contribuyan a su vez a un aumento en la responsabilidad social y sostenibilidad de la empresa?

1.2 JUSTIFICACION

El cooperativismo caficultor Colombiano ha estado preocupado por mantener un excelente nivel operacional que se puede apreciar en los servicios sociales más justos para sus asociados. Sin embargo esta función puede ver un poco truncada sus aspiraciones debido a las nuevas medidas económicas del gobierno y al comportamiento del nuevo mercado nacional e internacional. Se necesita entonces, que las Cooperativas, los directivos y todo el gremio cafetero en general se concienticen y se preparen generando una cultura empresarial diferente, con capacidad de afrontar y desafiar los cambios y de acomodarse a las nuevas situaciones que seguramente garantizaran un mejor nivel tanto para las empresas como para el productor cafetero.

Las organizaciones necesitan definir como desean que su ambiente evolucione durante sus próximos años, mediante la preparación de una serie de visiones que definan el estado futuro deseado, pero no solo pueden reaccionar a la última moda de un modelo. Deben considerar todas las opciones disponibles y luego acondicionarlas e implementarlas con paciencia durante un periodo.

Actualmente y desde hace unos años atrás, la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda. desarrolla sus actividades anuales basada en un presupuesto general que le da un camino comprometido y que le permite evaluar sus operaciones periódicamente. No obstante, este no es suficiente en el sentido de que dadas las exigencias actuales del mercado y el surgimiento de nuevos modelos se necesita un direccionamiento estratégico que conduzca a un funcionamiento eficiente y productivo.

La gerencia moderna requiere tanto de conocimientos técnicos como la comprensión de los factores estructurales sociales y políticos que le dan forma. A diferencia del pasado, cuando la empresa solía ser una entidad económica que buscaba la maximización de la utilidad, la empresa actual, es económica, social y política: por lo tanto, su manejo requiere la integración de muchos conceptos, económicos, sociales, políticos y tecnológicos.

De todo lo anterior se desprende la necesidad de plantear un plan estratégico de mejoramiento que permita lograr una ventaja competitiva y un mayor desarrollo para la empresa.

1.3 ANTECEDENTES

Con el auspicio y asesoramiento de la Federación Nacional de Cafeteros a través de los Doctores Lotario Levy, Director Ejecutivo del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, y Francisco Luís Jiménez, Asesor de Cooperativas de la División socioeconómica de la Federación, se reúnen en La Unión (N), setenta y cinco Caficultores (75) con el propósito de conocer las políticas Cooperativistas del

gremio, por entonces muy en boga; fundamentarse en la filosofía Cooperativa y de hecho fundar su propia Entidad con Sede en La Unión (N), con radio de acción en algunos de los Municipios del Norte del Departamento. Nace así la Cooperativa de Caficultores de La Unión Nariño Ltda., y se integra al grupo pionero de Cooperativas del gremio forjadas por la Federación en Colombia.

Luego de obtener la personería jurídica y protocolizar la escritura de constitución, se recibe la autorización del Ministerio de Trabajo para iniciar operaciones el 25 de junio de 1.962, y realiza su primera Asamblea General de Socios el 16 de febrero de 1.963, la Cooperativa de Caficultores inicia sus operaciones por algunos días en la Casa Cural. El primer Gerente en propiedad fue el Sr. Luís Dueñas y el primer Auditor el Sr. Fidencio Martínez Calvache.

A partir del año de su fundación y posterior despegue de operaciones se pueden identificar cuatro etapas del desarrollo económico y social de la Cooperativa:

Una primera etapa que abarca el periodo comprendido entre 1.963 y 1973 y el cual se caracteriza porque la Cooperativa básicamente se dedicó a prestar el servicio de compras de café y por razones de su despegue económico no existieron otros servicios para los socios.

Una segunda etapa comprendida entre los años 1.974 y 1984 que se caracteriza por que la Cooperativa incrementa el nivel de sus activos adquiriendo una sede propia, vehículos para el transporte del café e inicia la prestación de algunos servicios de salud y pequeños créditos representados en mercancía de provisión agrícola. Al final del periodo comentado la base social de la Cooperativa llega a 1.000 afiliados. Las siguientes cifras reflejan la situación económica de la Entidad en 1984:

Cuadro 1. Cifras Económicas Representativas 1984

| CONCEPTO | 1984 |
|----------------|---------------|
| | |
| PATRIMONIO | \$ 19.718,274 |
| CATITAL SOCIAL | \$ 4.363.461 |
| ACTIVOS | \$ 30.805.191 |
| EXCEDENTES | \$ 504.906 |

La tercera etapa, que comprende los años de 1.985 y 1998, periodo que indica una clara tendencia de crecimiento y sus características se indican a continuación:

✍ La base social de la Cooperativa alcanza nominalmente un número cercano a 1.655 Asociados. Al cierre de 1998 el número real de Asociados es 1.655, de los cuales el 1.265 tienen la calidad de hábiles: 76%.

✍ Se enriquece la capacidad autónoma de transporte de la Cooperativa mediante la adquisición de dos (2) vehículos .

✍ Se construyen nuevas instalaciones para el funcionamiento de las oficinas de la Sede.

✍ Se sistematiza la Sección de Contabilidad y otras Secciones de la Cooperativa.

✍ El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social aprueba y autoriza el primer Reglamento Interno de Trabajo para la Cooperativa.

✍ Se adopta la rigurosa y sana política de realizar enganche de personal a partir de concursos de méritos. Esta política ha permitido dotar a la Cooperativa de un equipo humano competente e idóneo.

✍ Se cambia la razón social de la Cooperativa. A partir del 12 de diciembre de 1989 y de conformidad con la Resolución 2945 emanada del DANCOOP en la misma fecha la Entidad se denomina Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.

✍ Al cierre de 1.997 se pone en funcionamiento una nueva sede que además de algunas oficinas incluye una bodega con capacidad de almacenamiento para 7.500 sacos de pergamino saco y una bascula camionera de 80 toneladas.

✍ Todos los indicadores económicos del periodo indican una clara tendencia de crecimiento sostenido. Al final de 1998, las cifras siguientes evidencian la tendencia:

Cuadro 2. Cifras Económicas Representativas 1985 y 1998

| CONCEPTO | 1,985 | 1,998 |
|----------------|---------------|------------------|
| PATRIMONIO | \$ 25.272.804 | \$ 1.608.025.548 |
| CAPITAL SOCIAL | \$ 5.680.767 | \$ 529.456.972 |
| ACTIVOS | \$ 35.549.923 | \$ 2.328.323.823 |
| PASIVOS | \$ 10.277.122 | \$ 720.298.275 |
| EXCEDENTES | -\$ 193.599 | \$ 137.054.035 |

Una cuarta y última etapa comprendida entre 1.999 y el año 2004 el cual se identifica porque es un periodo de modificaciones sustantivas del mercado departamental del café con claras e inmediatas repercusiones para la Cooperativa. Una variable asociada a este hecho fue sin duda el cumplimiento de los primeros diez años de la ruptura del pacto cafetero de cuotas. El libre comercio del grano en el mundo había alcanzado su esplendor. En Nariño Empresas de Nariño Ltda., único exportador privado en el Departamento, irrumpió la cosecha de 2.000 con precios superiores al oficial administrado por Almacafé S.A. Poco a poco su posición dominante en el mercado se hizo ostensible. Solo en la cosecha de 2.003 Almacafé S.A. reacciono con precios similares aunque sin la capacidad cuantitativa necesaria para ganar el mercado perdido en dos años. La Cooperativa tuvo que actuar inmersa en un saco común con todo tipo de proveedores. Mientras que la Cooperativa desarrolla un amplio trabajo con responsabilidad y compromiso social y técnico en el campo, con todas las consecuencias que de ello derivan, a buena parte de los competidores les basta una mínima infraestructura personal para obtener la categoría de proveedor. Paradójicamente, la informalidad, la ilegalidad y la desconexión con el compromiso humanista e integral con los productores de café de muchos proveedores, les dota de una gran ventaja competitiva. Solo en cabecera municipal de La Unión los compradores particulares, estratégicamente situados cerca de la sede de la Cooperativa, alcanzan un número cercano a 80.

Un mayor detalle de lo acontecido por esta nueva esta circunstancia enunciada y de otros aspectos de la Cooperativa, se describen a continuación.

☞ Hasta 1.999 y desde 1.962, año tras año el 95.0% de las compras de café pergamino seco adquirido por la Cooperativa tuvo como destino a Almacafé S.A. En 2.000 comenzaron las dificultades por la menor participación en el mercado. Empresas de Nariño Ltda., innovo en el Dpto. con mejores precios al productor. El manejo del precio oficial no competitivo incidió significativamente en la perdida de operabilidad para la Cooperativa. Este proceso cada vez más evidente hizo que el productor prefiriera al comerciante particular para negociar. Una

consecuencia adicional fue la disminución del número de afiliados. Al cierre de diciembre-02 el total de asociados era 1.365: Hábiles, 1.019 (74.60%); Inhábiles, 346 (25.40%). La Cooperativa experimenta una caída importante en su tamaño de mercado.

☞ Frente a nuevo escenario comercial fue urgente e ineludible la premisa de que toda administración tiene sentido y legitimidad si al menos cumple con tres metas: 1. - Lograr que la empresa sobreviva. 2.- Lograr que la empresa crezca. 3.- Lograr que la empresa sea rentable. Tras el cambio de estrategia : cambio de destinatario del café pergamino seco adquirido a los productores,(intervención en el mercado para entregar café a Empresas de Nariño Ltda. y menos a Almacafé S.A., en creciente sustitución), , la recuperación – no del todo - de la participación se logró en 2.002. En 2.003 volvió a caer: La menor cifra hasta el 31 de agosto era 1.800.000 kilos de café.

☞ La nueva y circunstancial actitud comercial de la Cooperativa causó gran malestar en la dirección gremial en Nariño y en algunos funcionarios de las oficinas centrales de la Federación y Almacafé S.A., no obstante que en el fondo admitían lo positivo de la estrategia adoptada. Ya para 2.003 el malestar inicial se ha ido convirtiendo con celeridad en exclusión y estigmatización para la Cooperativa. En Nariño años tras años las Cooperativas siempre estuvieron en el mercado con el precio fijado por la Federación. Fue este un momento largo en que las Cooperativas no tenían que enfrentar competencia agresiva alguna y podían con relativa facilidad adquirir hasta un 70% de la cosecha del Dpto.

☞ La búsqueda de alternativas competitivas de la Cooperativa del Norte en el seno de las instancias gremiales, no tuvieron desde la cosecha de 2.001 una respuesta suficiente y oportuna, no obstante los esfuerzos de las oficinas centrales de la Federación y Almacafé. La generalización del precio oficial interno para todo el país fue una de las causas estructurales que obró como impedimento para la diferenciación. Las atenuantes – Café Sindamanoy y Café Emerald Mountain – no tuvieron plena dimensión competitiva en elementos básicos tales como: precio, volumen, oportunidad, etc. Esto fue más ostensible si se tiene como base que en el encuentro de precios y volúmenes generosos en el exterior para el café de Nariño, Empresas de Nariño Ltda. una excepcional ventaja. En 2.003 la gestión de la Federación Nacional de Cafeteros logra precios competitivos para Nariño y logró rescatar una importante porción del mercado perdido. La Cooperativa no intervino con los precios de Almacafé S.A., en razón a la exclusión a que fue sometida por haber desviado sus compras de café hacia Empresas de Nariño Ltda. Almacafé S.A. perdió confianza en la Cooperativa como agente proveedor.

☞ La encrucijada para la Cooperativa en la cosecha 2.002 era entonces demasiado preocupante. Ya lo había sido en 2.001, cuando el 63.0% de las ventas tuvieron como destino Almacafé. Lo era simultáneamente el claro dilema a resolver frente a las obligatorias metas de tener que sobrevivir, crecer y rentar.

☞ La realidad imponente del mercado aclaro lo uno y lo otro y de alguna manera justifico el ineludible camino que al final escogió la Cooperativa para garantizar el mejor servicio de compra a los productores. Permanecer con Almacafé de manera incondicional – aun con los esfuerzos maduros de Sindamanoy y Emeral Mountain - o defender y mantener ante asociados y productores en general la legitimidad de ser el ente comercializado de mayor confianza en el norte de Nariño.

☞ Con Almacafé S.A. existieron – como lo prueba la experiencia de 2.002 – negocios que no alcanzaron a explotar el potencial comercial de la Cooperativa del Norte y en consecuencia habrían dejado sin cupo un alto número de productores que si querían negociar con la Cooperativa. Veamos las cifras de 2.002: A lo sumo Almacafé habría cedido un cupo total de 2.500.000 kilos con precio especial y entonces 5.000.000 de kilos tendrían que haber recorrido un laberíntico camino para los productores, en todo caso, por fuera de Almacafé o con Almacafé pero sin precio especial. La alternativa gremial en Nariño, insistimos por entonces, era robustecer con la mayor brevedad volúmenes significativos con precios competitivos. En 2.003 la estrategia realista de la Gerencia General y la Gerencia Comercial de la Federación produjeron resultados positivos.

☞ Empresas de Nariño Ltda. ofreció en el mejor momento de la cosecha de 2.002 precios convincentes para el productor y un volumen para la Cooperativa cercano a tres veces la cantidad probabilística de Almacafé. Adicionalmente facilito los recursos financieros necesarios sin ningún tipo de costo para la Cooperativa y conjuntamente con Carcafe Ltda. C.I. confió en nuestra empresa para coordinar un proyecto de mejoramiento de vivienda dirigido a los productores de café. Para la Cooperativa esta última acción no es otra cosa que la grata oportunidad de contribuir a mejorar la calidad física de vida de los caficultores a partir de los importantes márgenes que permite el café nariñense en el mercado de los cafés especiales.

☞ Con la creación por parte de la Federación Nacional de Cafeteros del denominado Nuevo Esquema de Comercialización de Café, vigente a partir del 16 de abril-01, se elimino para la Cooperativa el pago directo tanto de la comisión por cada kilo de café pergamino entregado a Almacafé S.A. como los costos y gastos inherentes al mercadeo. En la práctica también se privo a la Cooperativa del dinero indispensable para atender las compras de café a los productores: Solo se suministraría dinero si el pergamino tenia como destino a Almacafé S.A.

☞ La agresividad de los grupos armados ilegales arremetió en 2.002 en forma creciente contra los intereses económicos de la Cooperativa. Ningún argumento disipa la actitud de quienes sin la suficiente información declaran la Cooperativa como su objetivo, mediante retención de café pergamino o exigiendo el pago de contribución en dinero. La afrenta en 2.003 fue menor pero no por ello insignificante.

Entre 2.001 y 2.002 se optó por una estrategia de reducción de activos no productivos. La decisión de fondo tuvo que ver con la venta de dos vehículos doblotroque con base en tres razones: 1.- Existencia de deudas de conveniente cancelación inmediata y ausencia de liquidez para hacerlo. La liquidez estrecha autónoma siempre está comprometida con las operaciones diarias y expresamente con la comercialización de café. 2.- El resultado económico de estos vehículos es cuando más de punto de equilibrio, lo cual los convierte en una inversión no rentable. 3.- La política de reducción de activos poco o no productivos fue adoptada por la última Asamblea General Ordinaria de Delegados, una vez escuchada la información financiera de la empresa expuesta por la Gerencia. 4.- Sobre estos vehículos, pesaba una amenaza conocida y permanente por parte de grupos armados ilegales.

Se consolida la idea de crear una unidad de trabajo cuyo propósito central fuese el de garantizar todos los procesos necesarios hacia logro de la mejor calidad de café. En febrero de 2.003 comenzó a funcionar en la sede un laboratorio de prueba de taza. Objetivos de corto plazo: Garantizar a los compradores de café pergamino seco y/o excelso la calidad del producto comprometido y con ello incrementar la capacidad de negociación en favor de un precio diferencial en las manos del productor. Objetivos en el mediano plazo: a.- Conocer en toda el área cafetera de todo norte de Nariño a partir de un juicioso estudio de campo, las características físicas y sensoriales del café, identificar las regiones o subregiones similares en relación con estas características y examinar los factores de mayor incidencia en la calidad. b.- Encontrar un espacio significativo en el mercado internacional mediante el posicionamiento de marcas propias de la más alta calidad.

Las cifras económicas de mayor importancia de la Cooperativa al 31 de diciembre-03 fueron las siguientes:

Cuadro 3. Cifras Económicas Representativas 2003

| CONCEPTO | 2003 |
|----------------|------------------|
| PATRIMONIO | \$ 2.570.543.433 |
| CAPITAL SOCIAL | \$ 1.059.882.664 |
| ACTIVOS | \$ 3.161.568.121 |
| EXCEDENTES | \$ 190.409.047 |
| PASIVOS | \$ 591.024.688 |

✍ **Gerentes de la Cooperativa:**

| | |
|-------------------------------|---------------|
| - Gilberto Castillo Castillo. | Provisional. |
| - Luís Dueñas. | 1963 |
| - Ángel Muñoz Castillo. | 1964 |
| - Fidencio Martínez Calvache. | 1965 - 1971 |
| - Aristóbulo Cerón Castillo. | 1971 - 1974 |
| - Aurelio Muñoz Torres. | 1974 - 1978 |
| - Elías Viveros Villamuez. | 1979 - 1986 |
| - Eliécer Torres Hoyos. | 1986 - actual |

Toda la anterior información refleja los resultados de una empresa importante con una larga trayectoria y con una significativa capacidad integral para ser aprovechada pero también con debilidades que pueden ser superadas con un mejor direccionamiento aprovechando los recursos de la empresa. Hitt manifiesta que: “Las acciones estrategias que se toman como resultado de entender los recursos, las capacidades y aptitudes centrales de una compañía tiene un vínculo directo con la habilidad de ésta para establecer una ventaja competitiva sostenible, lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio”¹.

No obstante la gerencia de la Cooperativa se ha preocupado por llevar una administración orientada a un mejoramiento, utilizando la combinación de varios modelos administrativos y reconociendo que los cambios dirigidos a optimizar el desempeño son fundamentales. Harrington afirma que “Fácilmente se evidencia que no existe solo un modelo hacia el mejoramiento que se ajuste a todas las organizaciones, o incluso que sea apropiado para diferentes sitios dentro de una de éstas”².

✍ **Visión.** “En la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., trabajamos con ética y responsabilidad para garantizar en todo momento la excelencia de nuestra respuesta comercial y social al productor de café, al gremio cafetero y a los compradores nacionales e internacionales del grano en todas sus modalidades industriales

¹ HITT Michael A, Dunae IRELAND y Robert HOSKISSON. Administración Estratégica. México : Thomson editores, 1999 p. 168

² HARRINGTON H. James. Administración Total del Mejoramiento Continuo. Santa Fe de Bogotá : Mc Graw Hill, 1997, p. 97

✍ **Misión.** “Somos una empresa forjadora para que el caficultor sea el ganador preferencial del importante negocio del café. Nuestro esfuerzo cooperativo radica en la comercialización interna y externa del café y de buena parte de los insumos y servicios requeridos para la industria del grano. Buscamos sin tregua que los resultados económicos de las operaciones se conviertan en crecimiento desarrollo de la familia y de su comunidad inmediata en el marco de la sostenibilidad y la armonía ambiental. Nuestro mayor compromiso estratégico es aquel que nos asegure participar siempre con competitividad en el mercado de mayor bondad económico y social para el productor”

✍ **Valores:**

- **Colaboración.** El logro de los objetivos requiere que todos los asociados, participen y contribuyan de manera individual y en quipo en la realización y mejora de los procesos.
- **Honestidad.** Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la empresa.
- **Lealtad.** Debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando situaciones que alteren nuestro compromiso y cuidando nuestra "intimidad".
- **Respeto.** Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.
- **Equidad.** Establecer un sentido de distribución justa y equitativa de los beneficios y excedentes logrados mediante las acciones comunes en la empresa
- **Solidaridad.** La solidaridad es la agrupación de intereses, sentimientos y propósitos. Se es solidario cuando se obliga por igual con una u otras personas o cuando se adhiere a una causa particular de un individuo. La solidaridad es un vínculo que une a los asociados

1.4 MARCO TEORICO

Las condiciones particulares del mercado, los repentinos cambios económicos, las peculiaridades de la cultura de una compañía y la reacción competitiva inesperada pueden tener un inmenso impacto sobre el funcionamiento de una empresa. El surgimiento de numerosos modelos que contienen dentro de ellos estrategias de desarrollo, diferentes pasos de evaluación, búsqueda de oportunidades, etc., parecen garantizar resolver problemas en las empresas. Indudablemente que todos estos puntos tienen su razón de ser, pero no obstante se necesita continuidad en la implementación del proceso, modernizarse y anticipar

tendencias futuras y actividades competitivas constantemente. Un modelo hace posible la evaluación de los diferentes temas objetivamente dando la confianza necesaria para seguir un procedimiento determinado. Permite asegurar solidez en las decisiones que se están planeando, mediante la evaluación en una forma clara para la toma de decisiones³.

Pocas veces en la historia el ritmo del cambio ha sido tan rápido como ahora. En épocas turbulentas es necesario además de crear planes que describen una serie de acciones utilizar la planeación estratégica, pero esta en un concepto más amplio y más dinámico tratando de entender donde va a estar situada la compañía en el mundo de mañana y no donde espera estar. Esta es una necesidad para la supervivencia en un ambiente que cambia rápidamente.

Sallénave manifiesta lo siguiente:

Un plan estratégico se puede precisar como la mentalidad que es necesaria para identificar y actuar sobre oportunidades, algunas impredecibles, que si se aprovechan, aseguran el éxito futuro de la organización. La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puedan alcanzar uno o varios objetivos. La planeación estratégica no es un dominio reservado únicamente a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en la cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa⁴.

¿Qué se necesita para planear la acción empresarial? Es desde este punto de vista como se aborda el proceso de planeación estratégica según un planteamiento informacional. De hecho, en ausencia de información no hay estrategia posible, sino solamente un juego de azar.

Antes de elaborar una acción empresarial conviene conocer el medio externo dentro del cual opera la empresa. ¿Cuáles son sus Oportunidades? ¿A qué amenazas y restricciones se enfrenta? Todo esto corresponde al estudio del medio ambiente actual y futuro, es la base de todo esfuerzo de planeación estratégica. Cualquier error de apreciación de los factores del medio ambiente, cualquier dato erróneo sobre el mercado, sobre la competencia, el medio ambiente legal, social, etc., se traducirá en una falla a nivel de la acción empresarial. se

³ HELLER Robert. Gerencia Moderna. Santa Fe de Bogotá : TM Editores, 1994 p. 198

⁴ SALLENAVE Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Santa Fe de Bogotá : Norma, 1990. p. 233

puede comprender fácilmente por qué las grandes empresas dedican esfuerzos e inversiones a dotarse de refinados sistemas de información, preferiblemente más perfeccionados que los de la compañía. Cuando se habla de información no se trata solamente de la información del medio ambiente externo de la empresa, sino también de su medio ambiente interno: ¿Cuáles son sus capacidades, sus medios, sus recursos, sus limitaciones? ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades? Es a partir de la confrontación de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y restricciones del medio ambiente cuando se puede proponer un diagnóstico estratégico es decir una respuesta a las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos? ¿A dónde iríamos sino efectuáramos algún cambio en las políticas actuales? Cuando inconsideración opera dentro de un sector evolutivo, la respuesta a la segunda pregunta es invariablemente pesimista.

Dotadas de un buen sistemas de información, la gran mayoría de empresas están en capacidad de efectuar un diagnóstico claro de su situación. Sin embargo el paso más comprometido se encuentra en la prescripción de una acción curativa.

La información sobre los hechos no es totalmente suficiente. Es necesario que la persona encargada del proceso posea un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas de apoyo para su análisis que le permitan pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consiente.

Las matrices de análisis estratégico son un apoyo en la elaboración de acciones porque permiten visualizar las opciones estratégicas de las empresas y además constituyen una herramienta pedagógica sin igual, aunque en algunos casos simplifican la realidad, y que en manos inexpertas pueden conducir a análisis hechos de prisa y a malas decisiones.

La alta gerencia necesita tomar decisiones importantes acerca de la forma como ella pretende dirigir sus negocios en los próximos años. Muchas cosas están en juego: el desempeño futuro de la empresa, una gran cantidad de capital, así como los empleos de la gente y estas decisiones no se pueden tomar a la ligera. El máximo problema consiste en equilibrar todas las variables para producir una estrategia que ofrezca la forma más eficiente, flexible, en términos de costos para satisfacer los requerimientos competitivos encontrando las mejores resultados.

Refiriéndonos al tema de la industria cafetera , en la actualidad, parece abrirse una nueva oportunidad para este sector, tanto productores como los mismos comercializadores buscan incursionar en la actividad de los denominados Cafés Especiales. El movimiento de los Cafés Especiales es relativamente nuevo, nació a comienzos de la década de los años 80, como una respuesta a consumidores de Estados Unidos que buscaban una bebida de mayor calidad en un mercado donde el producto se encontraba homogeneizado.

Durante todo este tiempo, los cafés especiales se han comercializado como cafés de origen (Proviene de una región o finca, con cualidades únicas) , sostenibles (Cafés cultivados por comunidades que tienen un serio compromiso con la protección del medio ambiente) y por preparación (Cafés con una apariencia especial por su tamaño y forma). En algunas épocas ha sido más marcada la preferencia por una categoría o por otra. En los últimos años se ha incrementado la predilección por los cafés que protegen el medio ambiente y los de comercio justo que defiende el ingreso y el desarrollo social de los caficultores.

Cada día el mercado es más exigente y como consecuencia de ello, es necesario que el café que se exporta día con día esté en capacidad de satisfacer sus requerimientos. Con el decidido apoyo de los productores y su compromiso diario el cuidado del cultivo, la recolección y el beneficio, Colombia seguirá ganando terreno en este mercado hasta alcanzar su meta de ser el proveedor líder en el mercado mundial de Cafés Especiales por su excelencia, confiabilidad, innovación y su responsabilidad social y ambiental

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

✍ Formular un plan estratégico de mejoramiento para la Cooperativa de Caficultores del Norte De Nariño Ltda.

1.5.2 Objetivos específicos

✍ Realizar un diagnóstico interno, fortalezas y debilidades que posea la Cooperativa de Caficultores.

✍ Determinar los elementos externos como tendencias oportunidades y amenazas que representen más relevancia para la empresa.

✍ Diseñar el plan de mejoramiento puntualizando sus respectivas acciones y estrategias.

✍ Implementar el plan de mejoramiento en las acciones y procedimientos de la Cooperativa.

✍ Evaluar y controlar el plan estratégico aplicando sus respectivos correctivos y verificar su propósito fundamental.

1.6 METODOLOGIA

1.6.1 Tipo de Estudio. La investigación es de carácter descriptivo porque se trata de identificar algunas deficiencias tanto en el proceso operativo como administrativo que para el desarrollo de la actividad de comercialización del café tiene la Cooperativa.

1.6.2 Métodos de investigación. Los métodos de investigación empleados en este estudio son:

✗ **La Observación.** Se ha escogido este método puesto que la experiencia que se vive en las actividades y la realidad que se percibe en todos los procesos se evidencia mucho mejor directamente.

✗ **Análisis y síntesis.** Este método permite identificar las diferentes variables que actúan en el proceso operativo y administrativo de la empresa. La recopilación de información y su posterior análisis proporcionará una guía para la elaboración de un plan de mejoramiento.

1.6.3 Técnicas de recolección de información

✗ **Fuentes secundarias.** Para la investigación se utilizó trabajos de grado libros de administración, enciclopedias, estudios de la empresa e internet.

✗ **Fuentes primarias.** Para el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta la observación directa de las actividades y practicas que realiza la empresa.

2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO – ETAPA DE LOS INSUMOS

El diagnóstico estratégico consiste en el análisis de los procesos internos en relación con el entorno global. El *análisis del ámbito interno*, intenta percibir la realidad organizacional en términos de establecer sus potencialidades y fallas específicas. Analiza las debilidades y fortalezas de la empresa. Se conoce como Perfil de la Capacidad Interna (PCI), o auditoría Organizacional. El PCI examina la capacidad de dirección, la capacidad de competitividad, la capacidad financiera, la capacidad de producción, el talento humano, la situación del mercado frente a la competencia, el capital de trabajo y el proceso tecnológico.

En concordancia con las fases anteriores, y como habíamos dicho al principio, el diagnóstico no sólo se circunscribe a lo interno, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y proceder. Entonces, el *análisis del ambiente externo* también conocido como Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), busca determinar esas amenazas y oportunidades del medio, sabiendo que conocer su naturaleza es tarea continua y permanente; además, centra su acción en los factores incontrolables del entorno en que se mueve la empresa: económicos, políticos, sociales, culturales, competencia, geográficos, etc.

A continuación se definen los términos, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en relación con la empresa:

✍ **Debilidades.** Se refieren a aquellas actividades de gerencia, marketing, finanzas, producción e investigación y desarrollo, que limitan o inhiben el éxito total de una organización.

✍ **Fortalezas.** Se refieren a aquellas actividades que están siendo bien desarrolladas por la organización.

✍ **Oportunidades.** Se refiere a las tendencias y eventos sociales, económicos, políticos, tecnológicos que podrán tener para la organización un significativo beneficio.

✍ **Amenazas.** Se refieren a las tendencias o eventos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y competitivos que son potencialmente peligrosos para la posición competitiva de la organización en el presente o en el futuro.

2.1 PERFIL CAPACIDAD INTERNA

2.1.1 Análisis de la cultura corporativa. La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que su público tenga de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo un diagnóstico cultural en una empresa.

Para analizar la cultura corporativa en la Cooperativa de caficultores del Norte de Nariño Ltda. es importante antes conocer el Clima Organizacional de la empresa. El ambiente que se ha desarrollado en esta empresa es favorable para los trabajadores ya que existe una vinculación provechosa entre la dirección y los empleados. El recurso humano recibe un trato justo y reconocimiento por su buen trabajo, lo que produce relaciones armónicas con los compañeros en un ambiente grato. La motivación es un factor de gran importancia, por lo cual el talento humano es incentivado por medio de bonificaciones, premios, reconocimientos y además de actividades extralaborales como fiestas, paseos; etc.

Las condiciones de trabajo son buenas aunque se podrían mejorar, el espacio físico en que se desarrollan las actividades es conveniente, cuenta con su dotación y todos los instrumentos necesarios para desempeñar sus labores.

Se ha logrado una cultura en la que todo el personal de la empresa esta comprometida con la misma, conocen su trabajo y sus objetivos, además existe una Cultura Organizacional compartida en la que se practican los valores y principios. Hay diversidad en la fuerza laboral, existen personas dinámicas con deseos de superación personal, abiertos al cambio y dispuestos a colaborar al máximo para lograr los objetivos de la empresa, sin embargo también existen trabajadores que siguen el mismo ritmo de trabajo y son rehaceos al cambio.

Para obtener el máximo de flexibilidad y atender las necesidades de su fuerza laboral, el personal directivo tiene en claro que cada empleado es único y diferente de los demás, por lo cual sus necesidades también difieren; buscando de esta manera establecer un buen sistema de apoyo para el talento humano, generando una cultura de respeto.

Se ha generado una cultura de pertenencia por parte de todo el personal que labora en la empresa, situación provechosa tanto para el desarrollo personal de los trabajadores como para la misma organización.

2.1.2 Capacidades:

✍ **Capacidad Directiva:**

✍ **Estilo de dirección.** La Cooperativa de Caficultores ha desarrollado y mantiene un sistema gerencial participativo, puesto que el gerente tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados con el fin de tomar una mejor decisión, buscando siempre el desarrollo de la empresa. Mantiene un ambiente de trabajo agradable mediante un estilo de dirección que propicia confianza e incentiva a los empleados para que trabajen con eficiencia. Fortaleza menor de impacto medio

✍ **Toma de decisiones.** Por lo general, quien toma las decisiones que afectan a toda la organización es el gerente y en alguna medida cada jefe de su dependencia en su respectiva sección. Fortaleza menor de impacto medio

✍ **Comunicación.** Una empresa es un equipo de trabajo y todos los miembros necesitan saber lo que hace el grupo con el fin de poder trabajar mejor y obtener satisfactorios resultados. La dirección de la Cooperativa se esfuerza por mantener informados a sus empleados a través de circulares internas y también reuniones. Es importante que la comunicación sea abierta y fluya en todos los sentidos, hace mejor la satisfacción en el trabajo y la eficacia de la empresa. Fortaleza menor de impacto alto

✍ **Sistemas de control.** El control lo realiza de manera continua y sistemática la gerencia. Los controles son responsabilidad básica de los mismos colaboradores inmediatos, el revisor fiscal y la junta de vigilancia. Estos controles operan permanentemente. El control que realizan los colaboradores en la sede sobre sus propias decisiones y acciones ha propiciado un clima de hacer bien las cosas. Existe convencimiento en los empleados de que cada acción y decisión acertadas contribuyen de fondo a los propósitos de la Cooperativa. No obstante, en las agencias de compras de otros municipios hay deficiencias en el sistema de control el cual hay que mejorar. Debilidad Mayor de impacto medio

✍ **Procesos de aprendizaje y programas de capacitación.** La capacitación transmite al empleado los conocimientos, tácticas y capacidades que debe tener para realizar su trabajo de forma eficaz. La Cooperativa cree necesario y conveniente la capacitación para el recurso humano en el afán de lograr un mejor desempeño, más cuando se trata de un trabajador nuevo. A pesar de que la capacitación y la orientación cuestan mucho dinero, la Cooperativa considera esos costos como una acertada inversión en el talento humano que posteriormente se reflejará en la organización. Respecto a los programas de orientación de la empresa, se busca que los nuevos empleados se familiaricen con sus cargos, sus funciones, sus compañeros de trabajo y en general con la empresa, conociendo la misión, visión y objetivos que persigue, además de los principios corporativos que

rigen el comportamiento de la empresa con el fin de motivarlos e integrarlos a la misma. Fortaleza mayor de impacto alto.

✍ **Capacidad competitiva:**

✍ **Participación en el mercado.** La experiencia, su larga trayectoria en el mercado, su credibilidad, seguridad y confianza que inspira en el productor y en general en toda la comunidad ha hecho que la Cooperativa del Norte posea una alta participación en el mercado. Fortaleza mayor de impacto alto.

✍ **Disponibilidad del producto.** La Cooperativa se ha caracterizado por comercializar un producto de excelente calidad, como quiera que el café de esta zona sea muy apetecido en el mercado. Existe una buena producción en la región y con tendencia a crecer, la gran parte de la cosecha es comprada y comercializada por la Cooperativa . Fortaleza menor de impacto alto.

✍ **Investigación de mercados.** La Cooperativa no ha desarrollado formalmente un estudio de mercados, pero sin embargo se trata de encontrar información con respecto a los consumidores sus nuevos gustos y preferencias. Debilidad menor de impacto alto.

✍ **Sistema comercial.** La orientación comercial que prevalece en la Cooperativa es la de distribuir entre Almacafé S.A. y Empresa de Nariño el café que se acopia, pero lógicamente esta no es una disposición acabada de hecho lo que se pretende es entregar al productor el mejor precio del mercado. Fortaleza menor de impacto medio.

✍ **Capacidad financiera:**

✍ **Sistemas de costos.** La Cooperativa cuenta con un procedimiento que le permite determinar los costos en que incurre la empresa por comprar un kilo de café en los que se incluyen los gastos de administración y los de mercadeo de café. Ver cuadro de costos de comercialización de café. Fortaleza menor de impacto medio.

Cuadro 4. Costos para comercialización de café

COSTOS PARA COMERCIALIZACION DE CAFÉ

| CONCEPTO | DICIEMBRE-03 | | DICIEMBRE-04 | | DIFERENCIA |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | PARCIAL | COSTO KILO | PARCIAL | COSTO KILO | |
| GASTOS DE ADMON | | \$ 66,79 | | \$ 51,88 | -\$ 14,91 |
| Gastos de Personal | \$ 28,85 | | \$ 25,27 | | -\$ 3,58 |
| Gastos Generales | \$ 23,03 | | \$ 19,32 | | -\$ 3,71 |
| Provisiones | \$ 11,28 | | \$ 4,48 | | -\$ 6,80 |
| Depreciaciones | \$ 2,84 | | \$ 2,02 | | -\$ 0,82 |
| Gastos Financieros | \$ 0,79 | | \$ 0,79 | | \$ 0,00 |
| MERCADEO DE CAFÉ | | 149,37 | | 152,35 | \$ 2,98 |
| Gastos de Personal | \$ 22,55 | | \$ 15,80 | | -\$ 6,75 |
| Gastos Generales | \$ 126,82 | | \$ 136,55 | | \$ 9,73 |
| TOTAL | \$ 216,16 | \$ 216,16 | \$ 204,23 | \$ 204,23 | -\$ 11,93 |

✍ **Liquidez y disponibilidad de fondos.** Los fondos de la cooperativa no son suficientes para comprar la cosecha de la región, por eso tiene que recurrir a unos fondos llamados de línea de financiamiento, recursos que provienen de la Federación Nacional de Cafeteros y que garantizan la compra de la cosecha. Debilidad mayor de impacto alto.

✍ **Nivel de endeudamiento.** Actualmente las deudas que tiene con terceros no alcanzan cifras muy significativas. El indicador del nivel de endeudamiento para el año 2004 es de 0.09 disminuyendo en 0.10 respecto al año anterior. Esto significa que si la empresa necesitase un préstamo podría hacerlo, claro esta; bajo los parámetros de endeudamiento de la Cooperativa. Fortaleza menor de impacto medio.

✍ **Capacidad de análisis financiero.** La Cooperativa elabora un análisis financiero a partir del balance general y el estado de resultados de un periodo determinado además de unos indicadores financieros que reflejan la situación de la empresa. Fortaleza menor de impacto medio.

✍ **Capacidad tecnológica:**

✍ **Tecnología de los equipos.** La empresa cuenta con unos equipos adecuados para el análisis y la compra del café, pero sin embargo hay algunos que no se encuentran en las mejores condiciones y esto hace en ocasiones que no se preste el servicio esperado al productor. Debilidad menor de impacto medio.

✍ **Habilidad técnica.** Los operarios y las personas encargadas de operar estos equipos conocen y están capacitados para su correcto manejo y funcionamiento. Fortaleza menor de impacto bajo.

✍ **Sistema de cómputo.** Los equipos de computo que posee actualmente la empresa, la mayoría ya han terminado su vida útil. Se encuentra instalada una red que en el momento no está funcionando. Sin embargo existe la idea por parte de la gerencia de adquirir unos nuevos computadores que garanticen la seguridad de la información y el funcionamiento de un nuevo software adquirido. Debilidad menor de impacto medio.

✍ **Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos.** La Cooperativa ha adquirido un nuevo software contable que permitirá tener a mano una mejor instrumentación para el cumplimiento excelente de las tareas diarias y la consolidación de la información. Fortaleza mayor de impacto alto.

✍ **Capacidad del talento humano:**

✍ **Motivación de los empleados.** La Cooperativa de Caficultores del Norte consigue motivar a sus empleados a través del reconocimiento de sus logros y méritos realizados, brindándoles también recompensas económicas que incluyan sueldo y beneficios adicionales como bonificaciones y premios además del desarrollo de programas recreativos y sociales. Fortaleza menor de impacto medio.

✍ **Clima organizacional.** Para la empresa es importante un ambiente de trabajo adecuado y por eso busca dar un trato justo a su personal y un reconocimiento por su trabajo, así mismo produciendo unas buenas relaciones y un ambiente grato. Fortaleza menor de impacto medio.

✍ **Experiencia y competencia del personal.** La empresa cuenta con colaboradores idóneos, decididos y comprometidos con la Cooperativa, talento humano con experiencia y también gente nueva que ha llegado a formar parte de

la empresa por su calidad y capacidad a través de un concurso de meritos. Fortaleza Mayor de impacto alto.

✍ **Seguridad industrial.** En el área de operación es decir el lugar de compra del grano no hay un programa adecuado para evitar riesgos de accidentes ni procedimientos básicos para evitarlos. Los operarios que aquí laboran no portan los elementos mínimos de protección. Debilidad mayor de impacto medio.

✍ **Área de recursos Humanos.** En la Cooperativa de Caficultores del Norte no existe esta área que le permita administrar y organizar el talento humano de una mejor manera, sin embargo la propia gerencia se encarga de esta labor desarrollando actividades de selección de personal y de capacitación etc. Debilidad menor de impacto medio.

✍ **Compromiso de asociados.** No hay un total compromiso de los asociados para con la empresa, no hay un sentido de pertenencia que involucre a estas personas a participar en actividades que propicien el crecimiento de la organización. Debilidad menor de impacto medio.

✍ **Elaboración de la Matriz de la Capacidad Interna.** Esta matriz es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades la organización en comparación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo examinando cinco categorías: La capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano. (Ver anexo A).

✍ **Matriz de Evaluación del Factor Interno.** Resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa, y las examina con mayor profundidad pues forma parte esencial de marco analítico de la formulación de estrategias.

Los pasos a seguir son los siguientes:

✍ Identificar las fortalezas y debilidades básicas de la organización.

✍ Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante)

✍ Asignar una calificación de 1.0 a 4.0 para indicar la representación de la variable a la organización.

Debilidad importante = 1.0

Debilidad menor = 2.0

Fortaleza menor = 3.0

Fortaleza importante = 4.0

✍ Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada factor.

✍ Sumar los resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Se considera que el promedio en el resultado ponderado total es 2.5 para colocarse en una situación aceptable. (Ver anexo B).

Analizados los factores internos claves de la empresa, ponderados y evaluados se obtuvo un resultado promedio de 3.02, por encima del promedio (2.5) lo que indica que la Cooperativa es una empresa poseedora de una importante posición interna, que no obstante debe ser optimizada. Su conocimiento y experiencia en la comercialización del grano han acrecentado el logro de resultados positivos enfrentándose desde luego a situaciones cambiantes que han sido bien llevadas.

2.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

2.2.1 Análisis del Entorno Económico:

✍ **Generación de empleo.** El nivel de desempleo en la región y en general en todo el país es alto; la Cooperativa de Caficultores quiere brindar un beneficio social a través de la generación de nuevos empleos con la incorporación de nuevos proyectos. Existe una gran oferta de talento humano de diversos perfiles y capacidades. Oportunidad menor de impacto medio.

✍ **Nivel de tasas de interés.** Las tasas de interés que actualmente se registran en el mercado tienen un nivel bajo y son una oportunidad para incursionar en proyectos que generen dividendos para la empresa. Oportunidad menor de impacto medio.

✍ **Tratado de libre comercio.** Este nuevo sistema que desde ya es inminente su llegada, puede afectar tanto positiva como negativamente a la empresa. Positivamente en el sentido que los productos de la empresa podrían estar llegando a más lugares y con más mercados, sin embargo Nariño y más específicamente la región Norte del departamento no se encuentra preparado para este paso. Amenaza menor de impacto medio.

✗ **Fluctuación de precios.** El precio interno del café está cambiando a diario, porque depende de diferentes variables entre las cuales se encuentran el precio de la libra de café en el exterior y la TRM. Consideramos que representa una amenaza menor de impacto medio.

✗ **Revaluación del peso.** El peso colombiano en el último año y actualmente ha tenido un comportamiento de revalorización frente al dólar, lo que perjudica notablemente los intereses de los exportadores y de los mismos caficultores debido a que ven disminuidos sus ingresos. Amenaza menor de impacto alto.

2.2.2 Análisis del Entorno Social

✗ **Inseguridad en las vías.** La situación de orden público aunque ha mejorado mucho no deja de ser un problema, el transporte del café que tiene que realizarse desde la sede principal o desde una agencia hasta la ciudad de Pasto tiene que realizarse a través de escoltas. Representa una amenaza grave de impacto medio.

✗ **Entidades de asistencia técnica.** La región cuenta con entidades que prestan el servicio de asistencia técnica a los productores como, La UMATA, el Comité Departamental de Cafeteros y la misma Cooperativa de Caficultores, es una Oportunidad menor de impacto medio.

✗ **Actitud con respecto al servicio al cliente.** El servicio de compra que se presta a los productores no es el mejor, existe la opción de mejorar éste servicio. Oportunidad menor de impacto medio.

✗ **Actitud hacia la inversión en el campo.** La principal actividad económica del departamento de Nariño es la agricultura y de la región norte es la caficultura. Actualmente la caficultura pasa por un gran momento hay excelentes precios que garantizan buenos excedentes para los productores. Oportunidad menor de impacto medio.

✗ **Vías de comunicación terrestre.** El departamento de Nariño está ubicado en una zona aislada de Colombia, además la zona norte del departamento posee una red vial deficiente y escasa. En época de invierno algunas de estas vías son intransitables. Amenaza menor de impacto medio.

✗ **Punto estratégico de ubicación.** La sede principal de la Cooperativa de Caficultores se encuentra en la ciudad de La Unión municipio este que acoge los mercados del resto los de municipios del norte del departamento, además es el primer municipio productor de café del departamento. Oportunidad menor de impacto medio.

2.2.3 Análisis del Entorno Jurídico político

- ✗ **Tratamiento tributarios.** La Cooperativa de caficultores por estar dentro del sector de economía solidaria tiene un tratamiento especial, lo que quiere decir que esta exenta del impuesto de renta sin embargo en este momento esta obligada a destinar el 20% de sus utilidades en educación formal. Podríamos clasificar el anterior elemento como una oportunidad menor de impacto alto.
- ✗ **Políticas gubernamentales.** Los constantes cambios en las políticas y normas del gobierno perjudican la estabilidad de las empresas. Esta variable representa una amenaza menor de impacto medio.

2.2.4 Análisis del Entorno Demográfico

- ✗ **Migración a los centros urbanos.** Esta es una situación que se ha venido presentando en los últimos años, que las personas del sector rural se trasladan a las ciudades en busca de otras oportunidades dejando el campo sin personas que lo cultiven y en nuestro caso sin caficultores que produzcan el grano. Amenaza menor. Impacto medio.
- ✗ **Tasa de crecimiento de la población.** La población en el mundo esta creciendo y por ende también el consumo. El café es una bebida muy apetecida en mercados internacionales y por tanto representa una oportunidad menor. Impacto medio.

2.2.5 Análisis del Entorno Cultural

- ✗ **Hábitos de consumo y estilos de vida.** El consumo del café ha venido desde muchos años atrás y difícilmente puede cambiar, es una costumbre, y se ha convertido en una tradición. El café colombiano posee una calidad diferencial y mas el café de Nariño caracterizado por su alta acidez con mercados particulares y precios especiales, esto hace que podamos calificar como una oportunidad mayor de impacto mayor.
- ✗ **Cambios en las tendencias de gustos y preferencias del consumidor.** El cliente a medida que pasa el tiempo muestra diversos comportamientos en el consumo de bienes y servicios, lo que obliga a las empresas a enfocarse en lo que quiere el consumidor. La Cooperativa ha tratado de educar y concientizar al caficultor para que produzca café orgánico de una mejor calidad recompensado con un mayor precio. Este café es del agrado y de preferencia de mercados específicos y con un mercado ya asegurado. Esta variable determina una oportunidad mayor de impacto medio.

2.2.6 Análisis del Entorno Tecnológico

✍ **Mercados en línea.** Hoy el mercado tiene un comportamiento que agrupa no solamente a una región o un país, el mercado es mundial con oportunidades y nuevos retos. La Cooperativa ha intentado y esta buscando a través de las negociaciones en bolsa tener un precio competitivo para su producto que garantice la estabilidad de un precio por lo menos de una semana. Oportunidad menor de impacto alto

✍ **Cambio en sistemas de información.** Los sistemas de información constantemente se están renovando, si una empresa no quiere desactualizarse y siempre estar dentro del mercado tendrá que adecuarse a las nuevas tecnologías. La Cooperativa tiene unos sistemas de información que deben ser mejorados, sin embargo la administración tiene la intención de actualizarlos y modernizarlos. Amenaza menor de impacto alto.

✍ **Avances investigativos.** Hay muchos estudios e investigaciones que se han hecho sobre el café y que ayudan al caficultor a mejorar la calidad de su producto y por ende también sus ingresos. Lógicamente de la calidad y de las propiedades del grano depende su comercialización. Oportunidad menor de impacto medio.

2.2.7 Análisis del Entorno Competitivo

✍ **Proveedores del producto.** Los que abastecen a la Cooperativa del preciado grano son los mismos productores de la región, sus asociados y en general todos los caficultores que venden su café a esta empresa. En ocasiones también son proveedores algunos pequeños comerciantes. Oportunidad mayor de impacto medio.

✍ **Imagen corporativa.** El concepto que tienen los caficultores y en general la comunidad sobre la Cooperativa es buena. Es una empresa seria, responsable, que genera empleo y con un compromiso grande de servicio. Oportunidad menor de alto impacto.

✍ **Producto de excelente calidad.** El café que se produce en la región es reconocido por su especial calidad, por eso la aceptación que ha tenido el producto en los mercados ha sido favorable. Se espera llegar a nuevos mercados con la misma o más aprobación que se ha tenido hasta ahora. Oportunidad mayor de alto impacto.

✍ **Posicionamiento de la empresa.** En el mercado regional del norte del departamento teniendo en cuenta las ventas del grano, la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño es la primera, lo mismo sucede si la ubicamos en el mercado departamental, esta por encima de la otra Cooperativa, La Cooperativa de Occidente. Si miramos el mercado nacional la Cooperativa del Norte se sitúa

un significativo lugar intermedio ya que Nariño solo representa el 2% de la cosecha nacional. Oportunidad menor de impacto medio.

2.2.8 Elaboración Matriz (POAM). El cuadro muestra la matriz POAM (Ver anexo C.)

2.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). La calidad y la cantidad de información ambiental disponible a aumentado, lo cual crea un amplio aspecto de nuevas oportunidades y amenazas para la organización, estas variables pueden ser incontrolables para la empresa y producen impacto sobre los productos, mercados y organizaciones.

Esta matriz recopila una lista de amenazas y oportunidades importantes en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa de Caficultores.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Lista de amenazas y oportunidades de la empresa.
- Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancias) a 1.0 (muy importante).
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar la representación de la variable a la organización.

Amenaza importante = 1.0

Amenaza menor = 2.0

Oportunidad menor = 3.0

Oportunidades importantes = 4.0

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo), a 4.0 (alto), siendo un ponderado promedio 2.5, el resultado de 4.0 indica que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas y el 1.0 indica un ramo poco atractivo y que afronta graves amenazas externas. Esta matriz puede incluir entre

5 y 20 factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Realizando la matriz para la empresa se obtuvo un resultado total ponderado de 2.88 también por encima del promedio (2.5) esto indica que la Cooperativa opera dentro de un ambiente positivo con importantes oportunidades dadas las perspectivas favorables actuales del medio pero también con algunas amenazas que deben ser atendidas. (Ver anexo D).

2.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Esta herramienta identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Para la elaboración de esta matriz es necesario realizar los siguientes pasos:

- Identificar factores decisivos de éxito.
- Asignar ponderación a cada factor indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancias) a 1.0 (muy importante).
- Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esta firma en cada factor, basándose en información objetiva, donde:

Debilidad grave = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza importante = 4

- La ponderación aplicada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa.
- Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Este total revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado mas alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 a 4.0.

Para la realización de esta matriz contamos con la colaboración de las otras comercializadoras y a través de una entrevista sencilla teniendo en cuenta los factores de éxito se determino una ponderación (Ver anexo E).

Al realizar el análisis de la matriz de perfil competitivo muestra que la Cooperativa de Caficultores del Norte tiene un resultado total ponderado de 3.35 por encima del promedio que es 2.5. Este resultado esta dado principalmente por la competitividad del precio y la red de comercialización que utiliza.

El competidor más amenazante para la Cooperativa del Norte es Comerciacafé, ocupa el segundo lugar con un resultado ponderado total de 2.75 también superior al promedio. En ésta empresa un punto a favor es la diversidad competitiva en la compra.

La otra empresa que analizamos Asprounión no representa una amenaza peligrosa, por lo menos en el momento. El resultado promedio total ponderado obtenido es de 2.10 inferior al promedio talvez por su poca experiencia en el mercado y por su posición financiera que no es muy buena.

3. ETAPA DE ADECUACION

En ocasiones, la estrategia se define como la adecuación que hace la organización entre sus recursos, capacidades internas, las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de adecuación da el marco para formular estrategias; consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera: la matriz DOFA, la matriz PEYEA, la matriz de BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia.

3.1 MATRIZ DOFA

La matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

La matriz DOFA se lleva a cabo en los pasos siguientes:

- ✍ Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- ✍ Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- ✍ Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- ✍ Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- ✍ Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- ✍ Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- ✍ Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- ✍ Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El análisis DOFA para la Cooperativa de Caficultores muestra la situación interna y externa que vive la empresa actualmente. A continuación se describen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y las posibles estrategias. (Ver también anexo F).

✍ **Fortalezas:**

- ✍ La calificación y el compromiso de los empleados es buena.
- ✍ Los servicios a los asociados tienen un nivel aceptable.
- ✍ La calidad de café que se comercializa es de excelente calidad.
- ✍ Los indicadores de actividad son satisfactorios.
- ✍ Credibilidad comercial.
- ✍ Experiencia en el mercado del café.
- ✍ Solidez organizacional.

✍ **Debilidades:**

- ✍ Insuficientes controles en los puntos de compra de café.
- ✍ El sistema de agentes de compras tiene imperfecciones.
- ✍ Carencia de cobertura de laboratorios de prueba de taza en algunos puntos de compra.
- ✍ No agregación de valor al café.
- ✍ Los recursos financieros propios no son suficientes para incursionar en proyectos económicos que generen rentabilidad.

✍ **Oportunidades:**

- ✍ Producción de café de alta calidad en la región.
- ✍ Recientes medidas comerciales apremiantes por parte de la Federación de Cafeteros.
- ✍ Crecimiento de los mercados externos de cafés especiales.
- ✍ Tratamiento tributario para las cooperativas.

- ✍ Gran producción cafetera en la región norte de Nariño.
- ✍ Creación e instalación de una trilladora y de negocios especiales
- ✍ Extensa red de puntos de compra.

✍ **Amenazas:**

- ✍ Competencia desleal e informal excesiva.
- ✍ Políticas gubernamentales cambiantes
- ✍ Inseguridad por presencia de grupos al margen de la ley
- ✍ Revaluación del peso.
- ✍ Creación de otras Cooperativas comercializadoras de café.

✍ **Estrategias Resultantes:**

✍ **Estrategias FO.** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. Para la Cooperativa se han determinado las siguientes estrategias FO:

- Trillar cafés de excelente calidad para exportar. (F3, O1, O3, O6).
- Ampliar la red de puntos de compra (F5, O5, O7).
- Obtención y posicionamiento de marcas regionales (F6, O1, O6).
- Investigación de los tipos de café especial de la región y su mercado en el exterior. (F3, F7, O1, O3, O6).

✍ **Estrategias DO.** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Las siguientes son las estrategias DO para la organización:

- Lograr cofinanciación con la Federación de cafeteros para laboratorios de taza. (D3, O3).
- Precisar convenios con la Federación u otras empresas para entrega de café excelso (D4, O2, O6).
- Buscar financiación a largo plazo con intereses bajos para nuevos proyectos (D5, O1, O3, O6).

Estrategias FA. Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias. Estrategias FA para la Cooperativa:

- Optimizar el servicio al asociado para tener su lealtad (F2, A1, A5).
- Mejorar a un mas la imagen de la cooperativa con una mejor asistencia al productor (F5, A1, A5).

✍ **Estrategias DA.** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, o en última instancia inclinarse por la liquidación. La Cooperativa puede optar por las siguientes estrategias DA:

- Diversificar los productos ofrecidos por la empresa (D2, A4).
- Unión estratégica con otras empresas comercializadoras para realizar proyectos que traigan beneficios económicos mutuos (D5, A5).

El propósito de cada instrumento de la etapa de adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

3.1.1 Análisis de Vulnerabilidad. La elaboración de un plan estratégico de mejoramiento parte del conocimiento de la vulnerabilidad operativa, vulnerabilidad física y vulnerabilidad administrativa de la empresa. Las amenazas de la zona se identifican mediante el análisis de probabilidades de ocurrencia de fenómenos naturales y de estimación de los riesgos de la actividad humana (riesgos tecnológicos) y operacionales de los sistemas. El proceso de identificación y cuantificación de estas debilidades se le denomina análisis de vulnerabilidad y es

el proceso mediante el cual se determina la capacidad de la organización para resistir el impacto de una amenaza.

En su significado más amplio, vulnerabilidad es la susceptibilidad o factor de riesgo interno de un componente o de un sistema como un todo, de ser dañado total o parcialmente por el impacto de una amenaza. A la magnitud del daño cuantificado o medido se le denomina vulnerabilidad. Dos condiciones contribuyen a la vulnerabilidad de un componente, primero la existencia de la amenaza y segundo la condición de debilidad del componente. Estas dos condiciones deben analizarse separadamente y luego en forma combinada, pues la primera depende únicamente de la zona donde esta el componente y la segunda depende del propio componente: ubicación, estado y conservación.

Para la realización del análisis de vulnerabilidad hay que considerar unas determinadas amenazas, establecer sus posibles consecuencias, el impacto que pueden tener sobre la empresa y la posible reacción para contrarrestarlas. (Ver anexo G).

En el cuadro de vulnerabilidad preparado para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., podemos observar que tres de las amenazas se sitúan en el cuadrante III indicando que la empresa puede reaccionar frente a una situación de estas. En el II cuadrante se ubico la amenaza de la no suficiente capacidad de contar con los recursos propios necesarios para el tratamiento de la cosecha de la región, ya que se depende del financiamiento que hace la Federación Nacional de Cafeteros; sin embargo se tiene la capacidad de reacción. La presencia de grupos al margen de la ley y la disponibilidad del producto por factores o fenómenos ambientales se ubican en el cuadrante IV llamado vulnerable debido se sale de las manos de la empresa, no obstante debe estar preparada para reaccionar frente a estas situaciones. (Ver anexo H).

3.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), es otro instrumento importante para la etapa de adecuación. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Por ejemplo, algunas variables generalmente incluidas son, el rendimiento sobre la

inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo, el flujo de efectivo etc. La matriz PEYEA, como la DOFA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

3.2.1 Pasos para preparar una matriz PEYEA

✍ Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

✍ Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

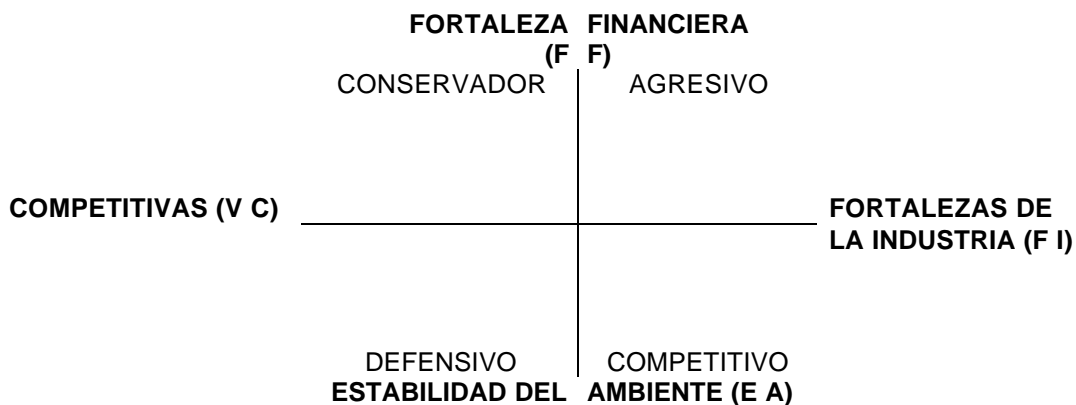
✍ Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

✍ Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

✍ Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

✍ Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Figura 1. Matriz PEYEA



El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situada el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el *cuadrante conservador* (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiado riesgo. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o *cuadrante defensivo* de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o *cuadrante competitivo* de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

3.2.2 Elaboración de la Matriz PEYEA. Para la elaboración de esta matriz en la Cooperativa de Caficultores se ha tenido en cuenta las siguientes variables.

Cuadro5. Fortalezas Financiera

| VARIABLES | CLASIFICACION |
|----------------------|----------------------|
| Apalancamiento | 5 |
| Liquidez | 3 |
| Rentabilidad | 4 |
| Capital de trabajo | 3 |
| Estructura de costos | 5 |
| TOTAL | 20 |
| PROMEDIO | 4 |

Cuadro 6. Ventajas Competitivas

| VARIABLES | CLASIFICACION |
|-----------------------------|----------------------|
| Participación en el mercado | -2 |
| Sistema Comercial | -3 |
| Calidad del producto | -2 |
| Servicio al cliente | -4 |
| Conocimientos tecnológicos | -3 |
| TOTAL | -14 |
| PROMEDIO | -2.8 |

Cuadro 7. Estabilidad del Ambiente

| VARIABLES | CLASIFICACION |
|----------------------------|----------------------|
| Variabilidad de la demanda | -3 |
| Precios de la competencia | -3 |
| Presión competitiva | -4 |
| Cambios tecnológicos | -3 |
| TOTAL | -13 |
| PROMEDIO | -3.25 |

Cuadro 8. Fortalezas de la Industria

| VARIABLES | CLASIFICACION |
|-----------------------------|----------------------|
| Potencial de crecimiento | 4 |
| Potencial de utilidades | 4 |
| Aprovechamiento de recursos | 3 |
| Información comercial | 3 |
| Técnicas de mercadeo | 3 |
| TOTAL | 17 |
| PROMEDIO | 3.4 |

Con los resultados promedios de cada dimensión se procede a construir la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción, señalando el promedio en cada dimensión. (Ver anexo I).

Luego para construir el vector se procede a sumar los resultados promedios encontrados en las dimensiones, tanto en el eje X, como en el eje Y, para determinar el par ordenado.

Cuadro 9. Resultados Promedios en eje X y Y

En X

| | |
|---------------------------|------|
| Ventajas competitivas | -2.8 |
| Fortaleza de la industria | 3.4 |
| Resultado | 0.6 |

En Y

| | |
|--------------------------|-------|
| Fortaleza financiera | 4.00 |
| Estabilidad del ambiente | -3.25 |
| Resultado | 0.75 |

El par ordenado que se ha encontrado es (0.6, 0.75) ahora se construye el vector trazando una línea desde el origen hacia el par ordenado. La dirección de este vector muestra el tipo de estrategia que debe seguir la empresa. (Ver anexo J).

El vector direccional encontrado en este estudio muestra a la empresa en el cuadrante agresivo, lo quiere decir que la Cooperativa está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Las estrategias que deberá seguir son la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia delante, la diversificación concéntrica, o una estrategia combinada resultan viables.

3.3 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

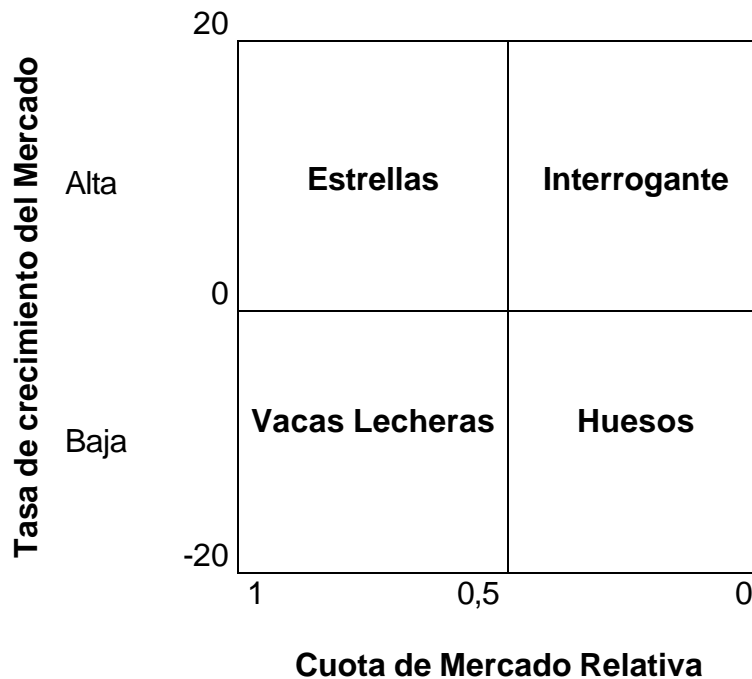
Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (IE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas cuando formulan estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del

mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. *La parte relativa del mercado que está ocupando* se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en 0.50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

La siguiente gráfica representa la matriz BCG:

Figura 2. Matriz BCG



3.3.1 Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas lecheras y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros o huesos.

Explicación de los cuadrantes:

✍ **Interrogantes.** Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

✍ **Estrellas.** Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

✍ **Vacas Lecheras.** Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas lecheras o de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

✍ **Perros.** Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes, los interrogantes

se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

Existen también otras variables, aparte de la posición relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, por ejemplo, el tamaño del mercado y las ventajas competitivas, que son importantes para tomar decisiones estratégicas sobre diferentes divisiones.

Los productos o empresas ubicadas en los interrogantes se les conoce como productos de introducción y generación de egresos, las divisiones ubicadas en el cuadrante de las estrellas son las que están en crecimiento y generando utilidades, las empresas ubicadas en las vacas lecheras son estáticas pero generan ingresos para la organización y las empresas que se encuentran en el cuadrante en los huesos son empresas rezagadas y generan egresos.

Debemos calcular primero la tasa de crecimiento en ventas de la empresa y la participación relativa en el mercado para realizar la matriz de Boston.

Cuadro 10. Información de ventas

| EMPRESAS COMPETIDORAS | VENTAS 2002 (kilos de café) | VENTAS 2003 (kilos de café) | VENTAS 2004 (kilos de café) |
|--------------------------------|--|--|--|
| Cooperativa Caficultores Norte | 7.585.120 | 5.847.423 | 8.410.136 |
| Comerciacafé | * | 5.428.432 | 6.312.770 |
| Asprounión | 186.465 | 1.617.170 | 215.436 |
| TOTAL | 7.771.585 | 12.893.025 | 14.938.342 |

* No hay datos exactos porque solo hasta el año 2003 se organizó como empresa cooperativa.
Fuente: Cooperativa Caficultores Norte de Nariño Ltda., Comerciacafé, Asprounión

Para el análisis se asume que el total de las ventas de las organizaciones anteriores representan el 80% de las ventas del sector y así se obtiene:

Cuadro 11. Crecimiento de ventas del sector

| AÑO | VENTAS DEL SECTOR (kilos café) | VARIACION VENTAS |
|------------|---------------------------------------|-------------------------|
| 2003 | 12.893.025 | 15.86% |
| 2004 | 14.938.342 | |

Cuadro 12. Crecimiento de las ventas de la empresa

| AÑO | VENTAS COOPERATIVA NORTE (kilos café) | VARIACION VENTAS |
|------------|--|-------------------------|
| 2003 | 5.847.423 | 43.82% |
| 2004 | 8.410.136 | |

Cuadro 13. Participación de los las empresas competidoras en el mercado

| EMPRESA | VENTAS (kilos café) | PARTICIPACION EN EL MERCADO |
|--------------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| Cooperativa Caficultores Norte | 8.410.136 | 56.30% |
| Comerciacafé | 6.312.770 | 42.26% |
| Asprounión | 215.436 | 1.44% |
| TOTAL | 14.938.342 | 100% |

☞ **Cuota relativa en el mercado.** La cuota relativa del mercado se obtiene a través de la relación Participación de mercado de la empresa sobre la participación de mercado de la empresa líder. Entonces encontramos que la cuota relativa es de 1 debido a que la Cooperativa de caficultores es la empresa líder del mercado.

Con toda esta información se procede a construir la matriz BCG y se obtiene que el negocio de comercialización de café, constituye para la cooperativa una oportunidad de crecimiento y rentabilidad y se ubica por eso se ubica en el cuadrante II de las Estrellas (Ver anexo K). Se recomienda seguir estrategias encaminadas a fortalecer este negocio como las estrategias intensivas como las de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

3.4 MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

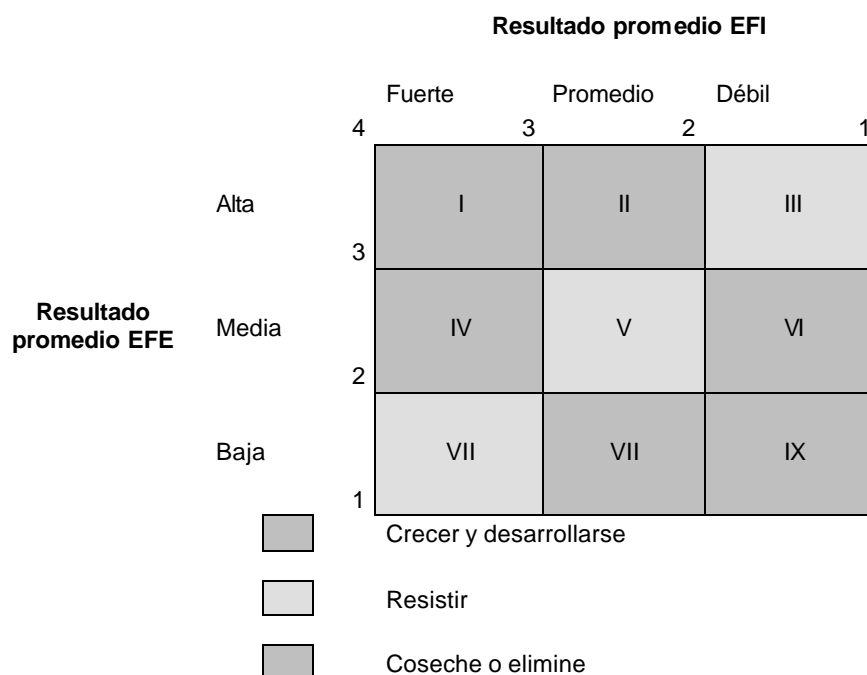
La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se asemeja a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático, además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Figura 3. Matriz IE: Estrategias según la posición de la empresa



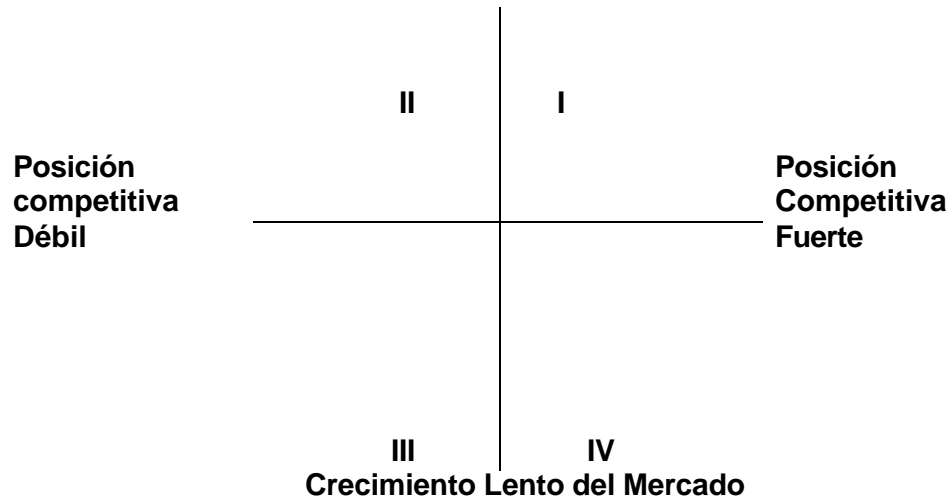
3.4.1 Formulación de la Matriz IE. Para formular la Matriz IE se recurre a las matrices EFE y EFI ya propuestas teniendo en cuenta la ponderación de los factores claves internos y externos. Los resultados de EFE y EFI de la empresa se ubican en la matriz IE.

3.4.2 Elaboración de la matriz IE Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda. Como lo ilustra la grafica (Anexo L) la Cooperativa de caficultores se ubica en el cuadrante V de la matriz IE con un resultado promedio EFE de 3.02 y un promedio EFI de 2,88 es decir que la empresa necesita seguir las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

3.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Figura 4. Crecimiento Rápido del Mercado



3.5.1 Definición de cada cuadrante

- I Deseable.
- II Mercado creciente pero hay debilidades para competir.
- III Posición débil, no hay mercado.
- IV El mercado no crece, pero hay buena posición competitiva.

Los cuadrantes identificados como I, II, III, IV, definen las estrategias que una firma debe seguir, de acuerdo con sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades.

✍ **Cuadrante I.** Si la organización se ubica en este cuadrante, tiene una gran posibilidad estratégica, puede aprovechar las oportunidades en varios campos, y puede asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario.

Se puede desarrollar la concentración en los mercados a través de la penetración en el mismo o en el desarrollo de los productos. En este caso no se debe variar las estrategias puesto que no se están aprovechando las ventajas competitivas.

La diversificación concéntrica le puede ayudar a reducir los riesgos asociados a una línea de productos.

Existen un tipo de estrategias globales en este cuadrante:

- ✍ Desarrollo del mercado: Ampliar el ámbito de los negocios.
- ✍ Penetración del mercado: Lograr la mayor parte del mercado.
- ✍ Desarrollo del producto: Hacer investigaciones sobre el producto, su demanda, características etc.
- ✍ Integración hacia delante: incluir la distribución, la comercialización.
- ✍ Integración hacia atrás: Asociación para adquirir materias primas.
- ✍ Integración Horizontal: Alianza con otras organizaciones que manejan parte del mercado.
- ✍ Diversificación concéntrica: Adición de nuevos productos o servicios relacionados.

✍ **Cuadrante II.** Cuando una empresa esta ubicada en este cuadrante, necesita evaluar seriamente su actual enfoque, con respecto al mercado, la empresa es incapaz de competir efectivamente; determinar la razón de la ineffectividad es lo indicado en esta situación para dar respuesta que conlleve a una empresa mas competitiva.

Las organizaciones que se encuentran en esta posición se encuentran en una industria poseedora de rápido desarrollo del mercado y por lo tanto la primera estrategia a utilizar seria la diversificación o integración.

Si la empresa carece de ventajas competitivas es preferible optar por la integración horizontal y finalmente si no son viables las anteriores considerar la venta o liquidación del negocio.

En este cuadrante distinguimos seis estrategias globales:

- ✍ Desarrollo del mercado
- ✍ Penetración en el mercado
- ✍ Desarrollo del producto
- ✍ Integración horizontal
- ✍ Venta

✍ Liquidación.

Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición. Las firmas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

✍ **Cuadrante III.** La empresa se ubica en un mercado de crecimiento lento con una posición competitiva débil, en esta situación se debe optar por cambios drásticos para evitar posibles pérdidas o su desaparición.

Dentro de este cuadrante también existen unas estrategias globales:

✍ Reducción

✍ Diversificación concéntrica.

✍ Integración Horizontal

✍ Venta

✍ Liquidación

✍ **Cuadrante IV.** La empresa tiene una posición competitiva fuerte, pero esta en una industria de crecimiento lento.

Las empresas ubicadas en este cuadrante tienen fortaleza para lanzarse a la diversificación, ya que los niveles de ingreso o de efectivo que obtienen son altos, sin embargo tienen capacidades limitadas de crecimiento interno

Estrategias globales:

✍ Diversificación concéntrica

✍ Diversificación horizontal

✍ Asociaciones

3.5.2 Formulación de la matriz de la gran estrategia. De acuerdo con la información anterior podemos establecer a la Cooperativa de caficultores dentro del cuadrante I (Ver anexo M), ya que se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado. El mercado del café ha cambiado mucho desde sus inicios junto con las técnicas y procesos de análisis y

transformación. Una estrategia a seguir sería el Desarrollo del Mercado, entrar en un nuevo mercado de café convirtiendo el grano en un producto ya trillado con una marca que lo identifique y que se exporte a mercados de exigente calidad.

El desarrollo del producto debe ser más constante, adecuar y crear laboratorios de calidad de café en las agencias que aun no existe para tener la certeza y la información de que producto se tiene y cual es nuestra oferta para posibles mercados de cafés especiales.

La Integración hacia delante y hacia atrás y horizontal son otras de las estrategias que se debe tener en cuenta, se podría aprovechar la trilladora para trillar cafés de otros comerciantes que así lo deseen. La diversificación concéntrica actuaría también para la empresa, puesto que puede participar en el mercado con productos del café ya elaborados como por ejemplo café tostado y molido con una marca que identifique a la empresa que puede ser para consumo regional y también una línea para exportar.

4. ETAPA DE DECISIÓN

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables. Muchas de estas estrategias probablemente habrán sido propuestas por los gerentes y empleados que participan en las actividades del análisis y la elección de estrategias. Cualquier otra que resulte de los análisis del ajuste también se puede discutir y sumar a la lista de opciones alternativas viables.

4.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la primera fase o sea de la entrada de los datos internos y externos, también los resultados de los análisis de la adecuación de la segunda fase para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz PCI, la matriz EFI, la matriz POAM, la matriz EFE, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1; sumadas a la matriz DOFA, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La tabla siguiente describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

Cuadro 14. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica - MCPE

| Factores clave | Alternativas estratégicas | | | |
|--|---------------------------|---------------|--------------|--------------|
| | Peso | Estrate. 1 | Estrat. 2 | Estrat. 3 |
| Factores externos | | | | |
| Economía | | | | |
| Políticos/legales/gubernamentales | | | | |
| Sociales/culturales/demográficos/ambiental | | | | |
| Tecnológicos | | | | |
| Competitivos | | | | |
| Factores internos | | | | |
| Administración | | | | |
| Marketing | | | | |
| Finanzas/Contabilidad | | | | |
| Producción/Operaciones | | | | |
| Investigación y Desarrollo | | | | |
| Sistemas de información computarizados | | | | |

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores claves críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrico, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series.

4.1.1 Pasos necesarios para elaborar una MCPE

✍ Hacer una lista de las oportunidades / amenazas externas y las fuerzas / debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.

✍ Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

✍ Estudiar las matrices (de la adecuación) y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

✍ Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

✍ Calcule las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

✍ Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores

relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

4.1.2 Formulación de la MCPE. Considerando la fase de la adecuación se determinaron las siguientes estrategias alternativas:

✍ **Estrategia 1.** Entrada a nuevos mercados con un nuevo producto (Trillar café comprado para exportarlo).

✍ **Estrategia 2.** Utilizar la nueva trilladora para prestar el servicio de trilla a caficultores y comerciantes que lo requieran.

El total de 5.01 de la suma de los atractivos (Ver anexo N), indica que la estrategia de entrada a nuevos mercados con un nuevo producto (Trillar café comprado para exportarlo) resulta una estrategia más atractiva, en comparación la segunda estrategia de prestar el servicio de trilla.

Una característica positiva de la MCPE es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores claves o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MCPE se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización.

4.2 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Con el resultado de las matrices preparadas anteriormente, las principales estrategias recomendadas para la Cooperativa de Caficultores se definen así:

4.2.1 Estrategias Intensivas. El diseño de estas estrategias promoverá el desarrollo de la capacidad competitiva de la Cooperativa. La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, están dentro del grupo de las Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

✍ **Penetración en el mercado.** La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación de la empresa como máximo acopiador del grano “café”, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización en los mercados

existentes, reforzando las actividades publicitarias y también con una excelente capacidad de respuesta al productor visible en el precio ofrecido. La estrategia de penetración del mercado es aplicable en la empresa porque: Los mercados presentes no están saturados con su producto.

✍ Se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.

✍ **Desarrollo del Producto.** La estrategia para el Desarrollo del Producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría del producto. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La trilla de café en cantidades crecientes debe ser una meta prioritaria y necesaria para encontrar una nueva fórmula que mejore el rendimiento de la empresa. La estrategia de Desarrollo del Producto es aplicable porque:

✍ La Cooperativa mantiene una Óptima calidad de café acopiado, que podría transformarlo en café trillado utilizando la trilladora que se posee.

✍ La organización compete en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances información técnica.

✍ La empresa compete en una industria de gran crecimiento.

✍ La organización tiene capacidad, y compromiso para la investigación y desarrollo.

✍ **Desarrollo del Mercado.** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para el café que ofrece la organización. La Estrategia de Desarrollo de Mercado es aplicable porque:

✍ La organización tiene éxito en las operaciones que realiza.

✍ Existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.

✍ La organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.

✍ La organización tiene gran capacidad para adquirir y acopiar una considerable cantidad de café.

4.2.2 Estrategias de Diversificación. La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos que es capaz de ofrecer y esta sería una oportunidad para la Cooperativa de dar valor agregado al café.

Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. La de mayor factibilidad sería:

✍ **Diversificación Concéntrica.** La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La Cooperativa de Caficultores podría ofrecer café ya trillado de una excelente calidad para vender a nichos de mercados especiales. La diversificación concéntrica es aplicable porque:

✍ Añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas.

✍ Los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.

✍ La organización tiene un equipo gerencial sólido y competente.

4.2.3 Estrategias de Marketing:

✍ **Reducción de costos.** En mercadotecnia, la reducción de costos proviene de economías tanto en trabajadores como en materiales. La Cooperativa puede actuar con esta estrategia. Los gastos de personal se reducen cuando se consolidan las funciones de marketing .

✍ **La segmentación del Mercado.** La división del mercado en submercados o grupos significativos de compradores o posibles compradores, es lo que se conoce como la segmentación del mercado, y constituye la base en que se fundamentan todas las acciones de marketing. La segmentación se lleva a cabo según ciertos criterios que permiten agrupar a los distintos integrantes del mercado, en función de algunas características comunes. El mercado meta o mercado objetivo, lo constituye el grupo o los grupos seleccionados dentro de los mercados básicos, hacia los cuales se encauzarán todas las actividades del marketing tendientes a la promoción y venta del producto o del servicio. La empresa puede seleccionar su mercado meta dentro del mercado consumidor, según sea el caso, empleando para ello criterios de segmentación como son: conductuales, psicográficos, socioeconómicos, entre otros. La Cooperativa esta dentro de un segmento de mercado de cafés especiales del cual hay que conocer e investigar más, identificar cuales son las nuevas preferencias y gustos de este segmento y como se puede perfeccionar el producto para dominar este mercado.

Una vez examinado la situación del mercado, la empresa está lista para diseñar una mezcla de marketing que satisfaga las necesidades de los consumidores y logre los objetivos de la organización. Desde el punto de vista teórico existe una oportunidad de mercado en cualquier momento y en cualquier lugar que haya una persona o empresa con una necesidad que satisfacer. Sin embargo en la realidad la oportunidad de una compañía es mucho más limitada, por lo tanto, la elección

de un mercado objetivo requiere de la evaluación de las oportunidades de mercado disponible para la organización; pues la demanda del mercado se determina mediante la capacidad económica, de compra y el comportamiento y hábitos de consumo de una población dada. En el análisis de los mercados es donde se observa con más claridad la influencia de las variables socioeconómicas y culturales. Al analizar los elementos culturales se debe tener en cuenta: La Familia, Costumbres, Educación, Situación Política, Competencia Internacional, Medios Gubernamentales, Sociedad y Cultura.

4.2.4 Otras estrategias

✍ **Asociación.** La sociedad con otra empresa para la ejecución de un determinado proyecto o actividad sería una buena estrategia. Podría darse una asociación con la empresa Comerciacafé para complementarse a través de la trilla de un determinado café especial, desarrollando una propuesta rentable para las dos empresas. Esta estrategia de asociación es aplicable porque:

✍ La organización compite en una industria que está creciendo.

✍ Las economías de escala producen importantes ventajas competitivas

✍ La organización tiene el capital y el talento humano competente que se necesita para administrar debidamente la organización.

✍ Algunos de los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que realmente no poseen.

✍ **Reducción de activos improductivos.** La venta de activos improductivos aumenta el capital de trabajo de la empresa y por tanto la capacidad financiera para la comercialización del café. Mirado desde el punto de vista rentable un activo improductivo como su nombre mismo lo dice en nada contribuye a la empresa y en ocasiones es una carga para ella, además se podría convertir en una evidencia visible de riqueza como por ejemplo los vehículos.

✍ **Certificación del café de la región.** Como ya se ha dicho el café de la región es de una excelente y propia calidad, y la certificación por parte de organismos nacionales ya esta hecha. Ahora se busca a través de esta certificación apoyo y cooperación de organizaciones internacionales que lleguen directamente al caficultor, mejorando sus ingresos, su calidad de vida y la de su familia.

4.3 ASPECTOS GENERALES PARA LA PREPARACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para poder hacer frente a los nuevos desafíos del entorno, tanto económico, competitivo, socio-cultural, tecnológico, etc., las empresas deben renovar sus opciones básicas. Este reforzamiento implica, entre otras cosas, la adopción de nuevas prioridades como las siguientes:

- ✍ El reorientarse hacia actividades de mayor valor añadido, susceptibles de dar una ventaja competitiva defendible frente a los nuevos competidores.
- ✍ Un interés sistemático por las actividades de la competencia y la adopción de mecanismos dirigidos a desorganizar las acciones de los competidores principales.
- ✍ Un control creciente de las implicaciones económicas y financieras de la gestión de marketing, que muy a menudo carece de rigor en sus procedimientos de decisión.
- ✍ La adopción de sistemas de predicción que deben completar los sistemas de previsión, para hacer frente a la turbulencia del entorno.
- ✍ Un reforzamiento de la vigilancia de la estructura de la cartera de actividades, con la preocupación de mantener un equilibrio entre los objetivos de crecimiento y de rentabilidad.

La toma de conciencia de la necesidad para la empresa de identificar, evaluar y seleccionar la mejor orientación estratégica hace que se tengan en cuenta los siguientes pasos:

4.3.1 Identificación de Alternativas Estratégicas. Existen varias opciones para mejorar la ruta del desempeño de una empresa. Puede entrar a nuevos mercados, los productos pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo o también pueden emprender nuevas inversiones, entre otras muchas actividades. Con esto se pretende decir que la organización debe detallar que es lo que realmente necesita. Si sólo le hace falta un cambio menor en la estrategia actual, entonces las opciones lógicas pueden ser diferentes a si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, donde habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

4.3.2 Evaluación de Opciones Estratégicas. Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas: (1) la estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes, (2) debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos

durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia, (3) debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y (4) por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

4.3.3 Selección de Alternativas Estratégicas. Al elegir entre las posibilidades disponibles, la administración deberá seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de la organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

4.3.4 Implementación de la Estrategia. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Dividiremos entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- ✍ Diseño de una estructura organizacional
- ✍ Diseño de sistemas de control
- ✍ Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- ✍ Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

✍ **Diseño de una Estructura Organizacional.** Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la Cooperativa de Caficultores necesitara adoptar una estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la

autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

✍ **Diseño de sistema de control.** Además de seleccionar una estructura, la empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional o por lo menos mejorar los existentes. La Empresa debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las divisiones y de subagencias de compra. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas administrativas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

✍ **Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.** Si la empresa desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, si se quisiera establecer una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

✍ **Manejo del conflicto, las políticas y el cambio.** Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) de la organización tienen sus propias agendas y típicamente, también sus propios conflictos y la Cooperativa no está ajena a esto. Por tanto, las diferentes secciones pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

4.3.5 Evaluación de la Estrategia. Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien, determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico: (1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada? (2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito también trae consigo nuevos y diferentes retos, es decir, las organizaciones deben permanentemente evaluarse y corregirse para no caer en decadencia.

5. PROYECTOS ESTRATEGICOS

5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

Un plan implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, que se fundamenta en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Así es como la planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la construcción de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto el gerente como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades de la administración de una organización, tanto empleados como asociados deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

La implementación de la planeación estratégica en la Cooperativa de Caficultores del Norte permitirá una significativa integración efectiva y productiva, logrando mayor participación de productores, asociados, delegados, directivos y empleados para la consecución de mejores resultados. La mayor conciencia que se tendrá sobre las actividades de la empresa establecerá una mejor productividad del personal, mayor compromiso de asociados y delegados y una visión más clara de lo que es el presente y futuro de la empresa. Las actividades de planeación estratégica lograrán en la organización una mayor comunicación en todos los niveles propiciando una mejor toma de decisiones y una disminución de inconvenientes.

5.2 ESTABLECIMIENTO DE UNA SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Cooperativa de Caficultores no tiene establecido formalmente dentro de su estructura organizacional un área de recursos humanos, por eso su implementación mejorará la forma de organizar y administrar el talento humano.

El diseño de un área de Recursos Humanos buscara asegurar en la empresa el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la Cooperativa, y proporcionar el talento humano competente y relacionado con las necesidades futuras de la organización con el fin de convertirlo, a un mas, en una fuente de ventaja competitiva.

Para alcanzar plenamente su objetivo, el área de Recursos Humanos deberá primero considerar los siguientes elementos:

- ✍ Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica , las acciones del gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado.
- ✍ Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- ✍ Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios.
- ✍ Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- ✍ Precisar que requisitos deben reunir el personal en términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.

5.3 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la organización, con su sistema de delegación debe estar diseñada para ayudar al gerente a lograr metas y tomar las decisiones necesarias para poner en práctica los planes.

Teniendo en cuenta la experiencia de años anteriores, es conveniente para la Cooperativa realizar unas modificaciones orgánicas en su interior. Hay la necesidad de reforzar los controles y ejecuciones en todos los aspectos relacionados con las operaciones diarias de café. Una nueva sección denominada Apoyo Logístico estará encargada de tareas tales como la mejor atención a los productores que llegan a la empresa a vender su café, la garantía que cada punto

de compra tenga a disposición el dinero suficiente para el pago al caficultor, la calibración de las basculas, el análisis diario de calidad física y sensorial del grano, almacenamiento y empaque diario del café, y supervisión de los despachos de café entre otras.

5.4 ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS COLECTIVOS DE INFORMACIÓN, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN ACERCA DE LA INDUSTRIA DEL CAFÉ

El desconocimiento del comportamiento de la industria del café por parte de los asociados y caficultores en general es fuente de conflictos y de la falta de compromiso e identificación con las instituciones gremiales.

La falta de información gremial y de sus acciones en el sector, requieren de la adopción de una intensa y extensa campaña informativa proporcionada por la misma Cooperativa de Caficultores y en colaboración con el Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, recurriendo a todos los medios de comunicación disponibles. Programas radiales, reuniones veredales y municipales, folletos informativos y talleres de calidad de café proporcionarían al caficultor la información y la capacitación necesaria para que se integre y participe más con las entidades del gremio caficultor.

5.5 IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PUNTOS DE COMPRA DE CAFÉ EN LA REGIÓN

Dada la necesidad de lograr un mayor acopio del grano y una mejor participación en el mercado, es indispensable cubrir toda la zona norte del departamento con la reorganización de puntos ya existentes y la instalación de nuevos puntos de compra en lugares donde no se ha hecho presencia o se ha dejado de hacer.

Para todo lo anterior se debe primero estudiar y analizar la cobertura real de los puntos de compra que funcionan en la actualidad, luego determinar los niveles de producción de las diferentes zonas para escoger un sitio estratégico de establecimiento del punto y que justifique realmente su creación.

En la actualidad se ha descuidado el mercado del municipio de Buesaco que tiene una buena producción, por tanto existe la necesidad de establecer un punto de compra con precios competitivos y nuevas estrategias de comercialización para ganar nuevamente este mercado.

6. INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área o de la empresa mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

✍ **Criterios.** Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

✍ **Medible.** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

✍ **Entendible.** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

✍ **Controlable.** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

6.1 TIPOS DE INDICADORES

6.1.1 Índices de gestión corporativos. Los índices de gestión corporativos también llamados macro índices, son el resultado total de la gestión en las unidades estratégicas y operativas. Permiten detallar el comportamiento total de la organización. Dentro de los índices corporativos se encuentran: La rentabilidad global, Los índices de crecimiento, Participación en el mercado y los índices de satisfacción al cliente.

6.1.2 Índices por unidad estratégica de negocios. Los índices de gestión por unidad estratégica de negocio son aquellos que se establecen observando los resultados de cada área funcional de la empresa. La definición de estos índices está determinada por el tipo de estructura organizacional que posea la empresa. Si la empresa cuenta con una estructura de tipo funcional, entonces los índices se agrupan por áreas funcionales, como finanzas, contabilidad, administración, de producción etc.

6.1.3 Índices de gestión operativos. Los índices de gestión operativos son el resultado de la gestión al nivel de las unidades como integrantes estrategias de negocio. Por tanto, se miden en las secciones de cada unidad estratégicas de negocio. Estos índices miden los resultados que se producen en determinadas secciones de acuerdo a: ventas, compras, despachos, cartera, contabilidad, etc.; claro esta clasificación dependerá de las características propias de la empresa y su estructura organizativa.

6.2 ÍNDICES DE GESTIÓN A NIVEL MACRO PARA LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES

El nivel de desempeño y de comportamiento organizacional también se construye a través de índices de gestión a nivel macro y estos a la vez se organizan en las siguientes categorías: índices de ejecución presupuestal, índices de eficiencia, índices de eficacia, índices de equidad, índices de impacto, índices de actividad.

6.2.1 Índices de Ejecución Presupuestal. El presupuesto es el plan que dirige a la organización, es el punto de partida de la planeación y debe reflejar ante todo los objetivos, las metas y los programas de la empresa para conducir al cumplimiento de la misión y la visión. La Cooperativa de caficultores maneja una coherencia absoluta entre el manejo austero acostumbrado y las expectativas de mercadeo de café, por eso también prevalece una relación entre los resultados presupuestados y los conseguidos para la cual consideramos aceptable una diferencia del 10%. Para el año 2005 el incremento presupuestado en todos los renglones del gasto es del 7%, este está muy ligado a el índice de inflación del periodo anterior.

6.2.2 Índice de Eficiencia. Teniendo en cuenta que la eficiencia es la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo, entonces los indicadores de eficiencia están relacionados con los elementos que nos indican el tiempo invertido en la consecución de trabajos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución y el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad: } \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos}}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad: } \frac{320.668.701}{36.160.251.742} = 0.01$$

6.2.3 Índices de Eficacia. Ser eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. El indicador de eficacia nos indica capacidad o acierto en la consecución de tareas, mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso y sirve como orientación sobre el avance en las metas globales de la empresa. Son índices de eficacia.

$$\text{Índice de participación en el mercado: } \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}}$$

$$\text{Índice de participación en el mercado: } \frac{8.410.136}{15.588.342} = 53.95\%$$

$$\text{Índice de crecimiento en ventas: } \frac{\text{Vtas 2004} - \text{Vtas 2003}}{\text{Vtas 2003}}$$

$$\text{Índice de crecimiento en ventas: } \frac{8.410.136,5 - 5.847.423}{5.847.423} = 43.82\%$$

6.2.4 Índices de Equidad. Los índices de equidad miden la justicia e igualdad con que se distribuyen los beneficios y excedentes a sus grupos de interés, logrados mediante las acciones comunes por parte de la Cooperativa. Los índices de inversión en capacitación y los de inversión en bienestar laboral participan dentro de este grupo.

La Cooperativa trata al máximo de aplicar un sentido de equidad en todas las actividades de la empresa, es así como cada periodo el asociado experimenta una revalorización de sus aportes, fortaleciendo su participación en la empresa y con ello también incrementando sus servicios que están en correspondencia con sus aportes.

6.2.5 Índices de Impacto. Los índices de impacto son aquellos que determinan la competitividad de una empresa, los que aseguran su permanencia en el mercado. Independientemente cada empresa tiene un conjunto de índices que poseen mas impacto y sobre estos deberá haber un permanente cuidado.

$$\text{Margen Neto de Utilidad: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos netos}} = \frac{320.668.701}{36.159.628.573} = 0.01$$

$$\text{Rendimiento del patrimonio: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{320.668.701}{2.832.882.706} = 0.11$$

$$\text{Rendimiento del Activo: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{320.668.701}{3.127.345.900} = 0.10$$

$$\text{Utilidad por aportes: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total aporte social}} = \frac{320.668.701}{1.076.104.352} = 0.29$$

Respecto al rendimiento del patrimonio, del activo y de la utilidad por aportes es evidente que tienen un porcentaje aceptable. En cuanto al margen neto de utilidad cabe anotar que en la comercialización del café no tiene un porcentaje muy alto y el porcentaje que muestra la empresa es admisible.

6.2.6 Índices de actividad. Los índices de actividad son aquellos que se establecen a través del tiempo de realización de determinada acción. Porque existen algunas actividades que no se pueden controlar cuantitativamente entonces se utiliza un control a través de la medición del tiempo. La rotación de inventarios, de activos, de cartera y el diagrama de Gantt son algunos índices utilizados.

$$\text{Rotación de inventario: } \frac{\text{Costo mercancía vendida}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{34.028.096.527}{206.064.907} = 165.13$$

$$\text{Rotación del activo: } \frac{\text{Ventas e ingresos}}{\text{Activo total}} = \frac{36.159.628.573}{3.127.345.900} = 11.56$$

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

7. PLAN DE ACCION

A fin de que la planeación estratégica sea eficaz debe ir más allá de la asignación de recursos para lograr objetivos organizacionales. Debe ir acompañada de actividades y un pensamiento estratégico que incluya un sistema eficaz de información y un sistema de presupuestación adecuado para facilitar el logro de los objetivos estratégicos.

Estos son algunos objetivos y actividades a cumplir y que están inmersas dentro del plan de acción estratégico:

✍ **Objetivo 1.** Determinar el perfil sensorial del café de cada una de las veredas y municipios de la región afín de conocer con que tipo de calidad de café se cuenta y su posible mercado.

✍ **Estrategias.** Segmentación del mercado.

✍ **Meta.** Reconocer el perfil sensorial del café de la región en un 90%

✍ **Actividades.**

- Análisis de calidad física y sensorial en veredas y fincas cafeteras de la región (Responsable : Asistente técnico).

- Talleres sobre cosecha, beneficio y calidad del café (Responsable: Asistente técnico).

✍ **Tiempo.** Época cosecha (dos años).

✍ **Presupuesto.**

✍ **Costos.** Salario integral de \$800.000 durante 8 meses para el Asistente Técnico equivalente a \$6.400.000. Durante este primer periodo el trabajo se realizara en las veredas del municipio de La Unión . Papelería, folletos, documentación etc por valor de \$100.000.

Un segundo periodo de 8 meses para el siguiente año en el que se atenderá las veredas cafeteras de los otros municipios de la región norte. Se estima un incremento del 7% en los costos del primer periodo es decir un costo entre personal y papelería de \$ 6.955.000.

✍ **Ingresos.** Los ingresos obtenidos en esta actividad serán visibles y efectivos en el corto y mediano plazo cuando se tenga determinado el perfil sensorial de

cada vereda de la región y su posible mercado con precios especiales para el producto.

Consideramos que en el tercer año haya un aumento del 10% del total de los excedentes de la empresa.

Cuadro 15. Ingresos

| | 1 Año | 2 Año | 3 Año | 4 Año |
|-----------------|-----------|-----------|------------|------------|
| Ingresos | - | - | 38.000.000 | 60.000.000 |
| Costos | 6.500.000 | 6.955.000 | - | - |

✍ **Objetivo 2.** Lograr la incursión comercial de la Cooperativa en nichos de mercado de cafés especiales.

✍ **Estrategias.** Desarrollo del mercado

✍ **Meta.** Comercialización del 60% de la cosecha en mercados de cafés especiales

✍ **Actividades.**

- Contactos comerciales con empresas que trabajen con cafés especiales (Responsable : Gerente)

- Acopio clasificación del café por calidad, por región y por altura

✍ **Tiempo.** 15 meses

✍ **Presupuesto.**

✍ **Costos.** entrevistas personales con empresarios nacionales e internacionales para negociación y promoción del café especial . Primer año(\$6.000.000). Para los siguientes años consideramos un aumento aproximado del 10%.

Construcción y adecuación de bodegas para el acopio de café. (\$ 120.000.000)

✍ **Ingresos.** La actividad principal de la empresa es la comercialización del grano y si el 60% de su café se comercializa como café especial con la separación a través de sus bodegas, entonces se estima se incremente sus excedentes para el segundo año aproximadamente en un 20%, creciendo el doble el tercer año y manteniéndose un poco el cuarto .

Cuadro 16. Ingresos

| | 1 Año | 2 Año | 3 Año | 4 Año |
|----------|-------------|------------|-------------|-------------|
| Ingresos | | 80.000.000 | 160.000.000 | 180.000.000 |
| Costos | 126.000.000 | 6.600.000 | 7.300.000 | 8.000.000 |

✍ **Objetivo 3.** Producir café excelso ocupando la trilladora que se tiene.

✍ **Estrategias.** Desarrollo del producto. Diversificación concéntrica

✍ **Meta.** Trillar el 30% de café acopiado

✍ **Actividades.**

- Acopio de café de excelente calidad en bodegas distintas (Responsable : Jefe de sección Café)

- Selección, Contratación, y capacitación de personal (Responsable: Jefe sección café)

✍ **Tiempo.** 1 año

✍ **Presupuesto.**

✍ **Costos.** Contratación de personal para la trilladora (1 supervisor, 1 mecánico , y 30 escogedoras).

Salario integral supervisor \$ 500.000 durante 8 meses (4.000.000)

Salario integral mecánico \$ 500.000 durante 8 meses (4.000.000)

Escogedoras jornal \$12.000 día. En un mes aproximadamente se estaría pagando alrededor de \$ 7.200.000 y su trabajo seria durante unos cinco meses (36.000.000).

Otros gastos. \$20.000.000

Total Gastos primer año: 64.000.000.

✍ **Ingresos.** Trillando el 30% del café acopiado, asumiendo como base 7.000.000 de kilos comprados en todo el año, se tiene que alrededor de 2.100.000 kilos de café pergamino seco se destinaran a la trilla. Se estima que de esos 2.100.000 kilos de café pergamino resulten al menos 1.670.000 kilos de café verde ósea trillado, de los cuales se podría considerar una utilidad de un 30 %.

✍ **Objetivo 4.** Aumentar las fuentes de ingresos para si generar una mayor utilidad para la empresa.

✍ **Estrategias.** Desarrollo del producto, Segmentación del mercado.

✍ **Meta.** Acrecentar el margen de utilidad de la empresa en un 10% con respecto al año anterior.

✍ **Actividades:**

- Trilla de café de excelente calidad. (Responsable : Gerente).
- Tostado de café de excelente calidad promocionando una marca de consumo regional (Responsable: Gerente).

✍ **Tiempo.** Un año

✍ **Presupuesto**

✍ **Costos.** Costos de producir un kilo de café tostado y molido de consumo regional:

| | |
|----------------|-----------------|
| Materia prima. | \$2.500 |
| Trillado | \$ 60 |
| Tostado | \$ 100 |
| Empaque | \$1.000 |
| Total | \$ 3.660 |

✍ **Ingresos.** Precio de venta de kilo de café tostado y molido de consumo regional \$5.500. Utilidad de alrededor del 50%. Se estima producir y vender 20.000.000 kilos con una utilidad de \$ 36.800.000.

Todas estas actividades se asisten y se complementan entre si para lograr una empresa líder, con mayor participación en el mercado una alta competitividad y un aprovechamiento total de sus recursos.

7.1 DIFUSIÓN DEL PLAN

No tiene mucho sentido formular estrategias significativas, sino se comunican a todas aquellas personas que intervienen dentro de la organización. Nada ha sido comunicado a no ser que este claro para el receptor. Las estrategias pueden ser claras para los niveles mayores de la empresa pero no para los subordinados, por eso, deben estar por escrito para que tanto el concejo de administración, el gerente y los niveles inferiores puedan estar seguros de que todas las personas que participan en la implementación del plan lo comprendan.

El plan necesita originarse en los altos niveles de la empresa y descender a los niveles inferiores. La razón principal del inicio del proceso a alto nivel radica en que corresponde a la alta gerencia fijar la misión, estrategias y objetivos de una organización.

En la difusión del plan debe recalcarse la importancia de las premisas de planeación. El gerente debe desarrollar premisas críticas para los planes y para las decisiones, explicárselas a todas las personas que participan en la cadena de la toma de decisiones y dar instrucciones para elaborar programas y decidir actividades de acuerdo con ellas. Las premisas deben incluir situaciones claves acerca del ambiente en el cual los planes operan y evitar al máximo que las decisiones se basen en suposiciones y preferencias personales.

La comunicación es una etapa clave para lograr resultados importantes, por tanto debe indicarse a todos y a cada uno de los miembros de la organización que la elaboración de un plan estratégico trae muchas ventajas y beneficios. Podemos citar algunos de ellos:

☞ Permite que una organización identifique y aproveche las oportunidades ambientales y hace que reduzca a un mínimo el impacto de las amenazas externas.

☞ Significa establecer la probabilidad de hechos y tendencias futuras que podrían ser dañinos o beneficios para la empresa. Se puede desarrollar sinergia, esta virtud existe o surge cuando todos en la organización trabajan como un equipo que conoce y sabe lo que intenta lograr. Se puede obtener ventajas competitivas.

☞ La planeación permite a una empresa adaptarse a ambientes cambiantes y así dar forma a su propio destino.

7.2 RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN

La administración de la Cooperativa de Caficultores, debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico. Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una empresa es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con la organización, que nunca descuiden en nuestro caso al caficultor. Cabe resaltar también, que las políticas de personal deben provenir y ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía. Un ejemplo claro sería el de la empresa realice políticas de capacitación a sus empleados para que éstos optimicen su toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto, así como entender de una manera correcta las necesidades del cliente, desarrollando vínculos con éste y mejorando la delegación de responsabilidades.

Como pudimos apreciar, la anterior fue una cadena derivada de una política de personal que involucra varias estrategias que finalmente llegan a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa. Pero para el éxito de una compañía, no se necesita simplemente contar con la colaboración de la gerencia, esta debe velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.

Para determinar lo anterior, la alta gerencia podría preguntarse cuál debe ser el papel de su administración. Según la estrategia que se va a seguir. Seguramente el rol que debe tomar es el de contribuir al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.

Seguidamente la alta gerencia indaga si el talento humano, está cumpliendo a cabalidad con el rol mencionado anteriormente verificando sus funciones, la importancia de éstas, qué tan bien se están realizando y si necesitan mejoras, y cómo podrían ser más eficientes.

Además de todo lo anterior, la empresa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✍ Examinar el diagnostico estratégico, básicamente el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para saber donde nos encontramos.
- ✍ Analizar detenidamente el direccionamiento estratégico, puesto que de este deducimos donde queremos estar.
- ✍ Asegurarse de que la visión, misión y objetivos estratégicos los conozcan todos los empleados de la empresa; generando compromiso por parte del personal y así ejecutar y evaluar el plan.
- ✍ Propender porque todas las personas integrantes de la empresa conozcan claramente cuales son las fortalezas y debilidades y las diferentes oportunidades y amenazas a las que ella se enfrenta, tratar de unir esfuerzos, desarrollar en estas personas un sentido de pertenencia hacia la organización y de responsabilidad frente a lo que se esta haciendo, fortalecer su capacidad interna y enfrentar con mayor desempeño sus amenazas buscando establecer ventajas competitivas que la coloquen en mejor posición frente a la competencia y obtener resultados satisfactorios en la evaluación del plan.
- ✍ Continuar con el sistema de recompensas para mantener motivado al personal e incentivarlos a mejorar su desempeño.
- ✍ Intensificar y mejorar la comercialización, distribución, promoción y publicidad del producto.
- ✍ Aplicar técnicas de mercadeo y fijar especial atención en el servicio al cliente con el fin de incrementar las ventas y ser más atractivos al mercado.
- ✍ Desarrollar las estrategias planteadas y evaluar mediante los correspondientes indicadores.

✍ Tener en cuenta los proyectos estratégicos establecidos y los beneficios que se pueden generar de los mismos.

✍ Es conveniente aplicar mecanismos de seguridad personal en la empresa, con el fin de lograr el bienestar de todos los trabajadores y la prevención de riesgos y accidentes.

✍ Ajustar la organización a los nuevos tiempos y avances tecnológicos, mediante una sistematización general, contando con óptimas herramientas y datos de análisis que servirán para una correcta toma de decisiones orientándose por el mejoramiento de la empresa.

El plan de acción debe ser desarrollado previa inspección y control del gerente de la organización para asegurar que contribuya al logro de las metas principales. Si cada miembro de la alta dirección comprende las estrategias, todos pueden sin lugar a dudas revisar las recomendaciones de los subordinados para verificar su aporte y su conciencia en el proceso.

Hasta las estrategias cuidadosamente desarrolladas pueden dejar de ser adecuadas si las condiciones cambian. Por tanto, deben revisarse periódicamente y si es del caso rediseñarlas. Siempre que puedan ocurrir cambios en los factores competitivos o en otros elementos del ambiente, deberán formularse estrategias para tales contingencias. Nadie por su puesto puede esperar a elaborar planes hasta que el futuro sea seguro. A un cuando haya considerado incertidumbre y puedan ocurrir acontecimientos que descompongan un conjunto de objetivos, estrategias o programas no queda mas remedio que recurrir al conjunto mas creíble de premisas que puedan tenerse en el momento dado. Pero incluso entonces no se debe estar completamente impreparado por si ciertas contingencias llegaran a ocurrir. Los planes de contingencia nos pueden proporcionar este grado de preparación.

8. CONCLUSIONES

? La creciente globalización e integración de los mercados y el cambio tecnológico caracterizan a los negocios de hoy. Los gerentes enfrentan nuevos retos cada día; competencia global, complejas fuerzas sociales, innovaciones y cambios tecnológicos, por lo que las empresas requieren de personas directivas con capacidad para mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación del mercado y las utilidades. Estos nuevos procesos ya están exigiendo que se tomen en cuenta nuevos patrones al momento de desarrollar una estrategia empresarial; es decir los cursos de acción y aplicación de los recursos de la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos determinados, que arrojen unos resultados positivos.

? La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo; ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos llegar por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental en toda empresa.

? El ambiente empresarial que viven las organizaciones actualmente, ha hecho que se mire a la empresa no solo internamente sino también la relación con su entorno y sus posibles formas de actuar frente a una situación. Las matrices administrativas son una herramienta fundamental que además de conocer la realidad de la empresa permite adecuar algunos elementos y decidir sobre las actividades mas favorables para la empresa.

? Desarrolladas las matrices de evaluación de factor interno y externo, y obtenido el total ponderado para la Cooperativa de Caficultores, muestra en ambos casos un resultado mayor al promedio de 2.5, esto indica que la Cooperativa debe utilizar al máximo las oportunidades y fortalezas para definir sus estrategias.

? La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para La Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda. muestra una empresa en una magnifica posición para usar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas

? Se puede considerar que la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda., es una empresa líder en la región. No obstante tiene un mercado en el cual se debe consolidar con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para diversificar sus utilidades.

? La entrada en nuevos mercados es una buena opción para competir con otros productos y diversificar el mercado, para contar con nuevas instrumentos y hacerle frente a las adversidades.

? Los resultados económicos y los índices de gestión presentados por la Cooperativa muestran un continuo crecimiento, que se pueden mejorar aun mas. Las mejores estrategias comerciales y el empeño constante por tener una empresa con excelentes resultados, a pesar de las dificultades, contribuyen a garantizar la prestación de todos los servicios al caficultor y a la comunidad en general.

BIBLIOGRAFIA

BELTRAN, Jesús. Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la Competitividad. Colombia : 3R Editores, 1999. 287 p.

BENAVIDES, Oscar Hernando. MORENO, Rosario. MORA, Horacio Ramiro. Plan Estratégico Financiero. Colombia : Páginas Libres, 2000. 299 p.

COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA, Informe anual de actividades 2003. San Juan de Pasto : Caseta impresores, 2003. 139 p.

_____. Informe Anual de Actividades y Resultados 2004. San Juan de Pasto : Tecnografic, 2004. 139 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la administración. México : Mc Graw Hill, 1997. 415 p.

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México : Prentice Hall, 1997 355 p.

GULTINAM, Joseph. Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. México : Mc Graw Hill, 1998. 470 p.

HARRINGTON, H James. Administración total del mejoramiento continuo. Santa Fé de Bogota : Mc Graw Hill, 1997. 506 p.

HELLER, Robert. Gerencia Moderna. Santa Fe de Bogotá : TM Editores, 1994. 515 p.

HITT, Michel A. IRELAND R, Duane y HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica. México : Thomson editores, 1999. 287 p.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz.. Administración. México : Mc Graw Hill, 1991. 745 p.

MISMAZA, Julio César. Metodología de la Investigación. Madrid : Mimeo, 1996. 375 p.

PALACIO G, Rubén Darío. Estrategias Competitivas Comerciales (Técnicas de diagnóstico y planes de desarrollo estratégico, aplicados a las organizaciones empresariales). Cali : Impresores Feriva 1992. 658 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Colombia : Norma, 1990. 283 p.

STANTON, William. Fundamentos de Marketing". 5 Ed. México : Mc Graw Hill, 1997. 871 p.

STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. México : Prentice Hall Hispanoamericana, 1992. 688 p.

ANEXOS

Anexo A. Matriz PCI Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA

**MATRIZ PCI
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**

| CAPACIDADES | FORTALEZA | | DEBILIDAD | |
|---|-----------|-------|-----------|-------|
| | MAYOR | MENOR | MAYOR | MENOR |
| CAPACIDAD DIRECTIVA | | | | |
| 1. Estilo de dirección | | X | | |
| 2. Toma de decisiones | | X | | |
| 3. Comunicación | | X | | |
| 4. Sistemas de control | | | X | |
| 5. Procesos de aprendizaje y programas capacitación | X | | | |
| CAPACIDAD COMPETITIVA | | | | |
| 1. Participación en el mercado | X | | | |
| 2. Disponibilidad del producto | | X | | |
| 3. Investigación de Mercados | | | | X |
| 4. Sistema comercial | | X | | |
| CAPACIDAD FINANCIERA | | | | |
| 1. Sistemas de costos | | X | | |
| 2. Liquidez, disponibilidad de fondos | | | | X |
| 3. Nivel de endeudamiento | | X | | |
| 4. Capacidad de análisis financiero | | X | | |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA | | | | |
| 1. Tecnología de los equipos | | | | X |
| 2. Habilidad técnica | | X | | |
| 3. Sistema de computo | | | | X |
| 4. Acceso a nueva tecnología | X | | | |
| CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO | | | | |
| 1. Motivación de los empleados | | X | | |
| 2. Clima organizacional | | X | | |
| 3. Experiencia competencia del personal | X | | | |
| 4. Seguridad industrial | | | | X |
| 5. Compromiso asociados | | | | X |

Anexo B. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI) Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA

**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO (MEFI)
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**

| FACTOR INTERNO CLAVE | PONDERACION | CLASIFICACION | TOTAL PONDERADO |
|--------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------|
| Planeación y Dirección | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Indicadores de evaluación | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Compromiso de los asociados | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Compromiso de los directivos | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Compromiso de los empleados | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Sistema de costos | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Comercialización de café | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Servicios prestados | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Capital propio de Trabajo | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Tecnología de los equipos | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Participación en el mercado | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Estructura organizativa | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Sistemas de agentes de compras | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Capacitación y aprendizaje | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Investigación de mercados | 0,05 | 2 | 0,10 |
| TOTAL | 1,00 | | 3,02 |

Anexo C. Matriz perfil de oportunidades y amenazas (POAM) Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA

**MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**

| FACTORES | OPORTUNIDAD | | AMENAZA | |
|---|-------------|-------|---------|-------|
| | MAYOR | MENOR | MAYOR | MENOR |
| <i>ECONOMICOS</i> | | | | |
| 1. Generación de empleo | | X | | |
| 2. Tasas de interés | | X | | |
| 4. Tratado de libre comercio | | | | X |
| 5. Fluctuación de precios | | | | X |
| 6. Revaluación | | | | X |
| <i>SOCIALES</i> | | | | |
| 1. Inseguridad en las vías | | | X | |
| 2. Entidades de asistencia técnica | | X | | |
| 3. Actitud con respecto al servicio al cliente | | X | | |
| 4. Actitud hacia la inversión en el campo | | X | | |
| 5. Vías de comunicación terrestre | | | | X |
| 6. Punto estratégico de ubicación | | X | | |
| <i>JURIDICO POLITICO</i> | | | | |
| 1. Tratamiento tributario | | X | | |
| 2. Políticas gubernamentales | | | | X |
| <i>DEMOGRAFICOS</i> | | | | |
| 1. Migración a los centros urbanos | | | | X |
| 2. Tasa de crecimiento de la población | | X | | |
| <i>CULTURAL</i> | | | | |
| 1. Hábitos de consumo y estilos de vida | X | | | |
| 2. Cambios en los gustos y preferencias del comprador | X | | | |
| <i>TECNOLOGICO</i> | | | | |
| 1. Mercados en línea | | X | | |
| 2. Cambios en sistemas de información | | | | X |
| 3. Avances investigativos | | X | | |
| <i>COMPETITIVO</i> | | | | |
| 1. Proveedores el producto | X | | | |
| 2. Imagen corporativa | | X | | |
| 3. Producto de excelente calidad | X | | | |
| 4. Posicionamiento de la empresa | | X | | |

Anexo D. Matriz de evaluación de factor externo (MEFE) Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA

**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO (MEFE)
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**

| FACTOR EXTERNO CLAVE | PONDERACION | CLASIFICACION | TOTAL PONDERADO |
|---|--------------------|----------------------|------------------------|
| Alta calidad del café de la región | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Tratamiento Tributario | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Generación de valor agregado | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Tendencia creciente de la PCC en Nariño | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Mercados Externos | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Gran número de competidores | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Conflicto Armado | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Vías de Comunicación | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Políticas Gubernamentales | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Productores de la región | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Imagen corporativa | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Revaluación | 0,05 | 2 | 0,10 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,88 |

Anexo E. Matriz de perfil competitivo Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**

| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | PONDERACION | COOPERATIVA CAFICULTORES | | COMERCIALIZADORA | | ASPROUNION | |
|--|-------------|--------------------------|-------------|------------------|-------------|------------|-------------|
| | | C | RP | C | RP | C | RP |
| 1. Participación en el mercado | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 |
| 2. Calidad del producto | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| 3. Red de comercialización | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 |
| 4. Competitividad del precio | 0,15 | 4 | 0,60 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 |
| 5. Tecnología de equipos y programas | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 |
| 6. Experiencia en el mercado | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 |
| 7. Posición financiera | 0,20 | 4 | 0,80 | 3 | 0,60 | 2 | 0,40 |
| 8. Diversidad competitiva en la compra | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| 9. Realización y uso de inv. De mdos | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 |
| 10. Servicios al Caficultor | 0,05 | 3 | 0,15 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 |
| TOTAL RESULT. PONDERADO | 1,00 | | 3,35 | | 2,75 | | 2,10 |

Anexo F. D.O.F.A Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA

D.O.F.A COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA

| | FORTALEZAS-F | DEBILIDADES-D |
|---|---|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. La calificación y el compromiso de los empleados es buena. 2. Los servicios a los asociados tienen un nivel aceptable. 3. La calidad de café que se comercializa es de excelente calidad. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficientes controles en los puntos de compra de café. 2. El sistema de agentes de compras tiene imperfecciones. 3. Carencia de cobertura de laboratorios de prueba de taza en algunos puntos de compra. |
| | <ol style="list-style-type: none"> 4. Los indicadores de actividad son satisfactorios. 5. Credibilidad comercial. 6. Experiencia en el mercado. 7. Solidez Organizacional. | <ol style="list-style-type: none"> 4. No agregación de valor al café. 5. Los recursos financieros propios no son totalmente suficientes |
| OPORTUNIDADES-O | ESTRATEGIAS-FO | ESTRATEGIAS-DO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Producción de café de alta calidad en la región. 2. Recientes medidas comerciales apremiantes por parte de la Federación de Cafeteros. 3. Crecimiento de los mercados externos de cafés especiales. 4. Tratamiento tributario para las cooperativas. 5. Gran PCC cafetera en la región norte de Nariño. 6. Creación e instalación de una trilladora y de negocios especiales 7. Extensa red de puntos de compra. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Trillar cafés de excelente calidad para exportar. (F3, O1, O3, O6) 2. Ampliar la red de puntos de compra (F5, O5, O7) 3. Obtención y posicionamiento de marcas regionales (F6, O1, O6) 4. Investigación de los tipos de café especial de la región y su mercado en el exterior. (F3,F7,O1,O3,O6) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr cofinanciación con la Federación de cafeteros para laboratorios de taza.(D3, O3) 2. Precisar convenios con la Federación u otras empresas para entrega de café excelso (D4,O2,O6) 3. Buscar financiación a largo plazo con intereses bajos para nuevos proyectos (D5,O1,O3,O6) |
| AMENAZAS-A | ESTRATEGIAS-FA | ESTRATEGIAS-DA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal e informal excesiva. 2. Políticas gubernamentales cambiantes 3. Inseguridad por presencia de grupos al margen de la ley 4. Revaluación del peso 5. Creación de Cooperativas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar el servicio al asociado para tener su lealtad (F2,A1,A5) 2. Mejorar a un mas la imagen de la cooperativa con una mejor asistencia al productor (F5,A1,A5) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar los productos ofrecidos por la empresa (D2, A4) 2. Unión estratégica con otras empresas comercializadoras para realizar proyectos que traigan beneficios económicos mutuos (D5,A5) |

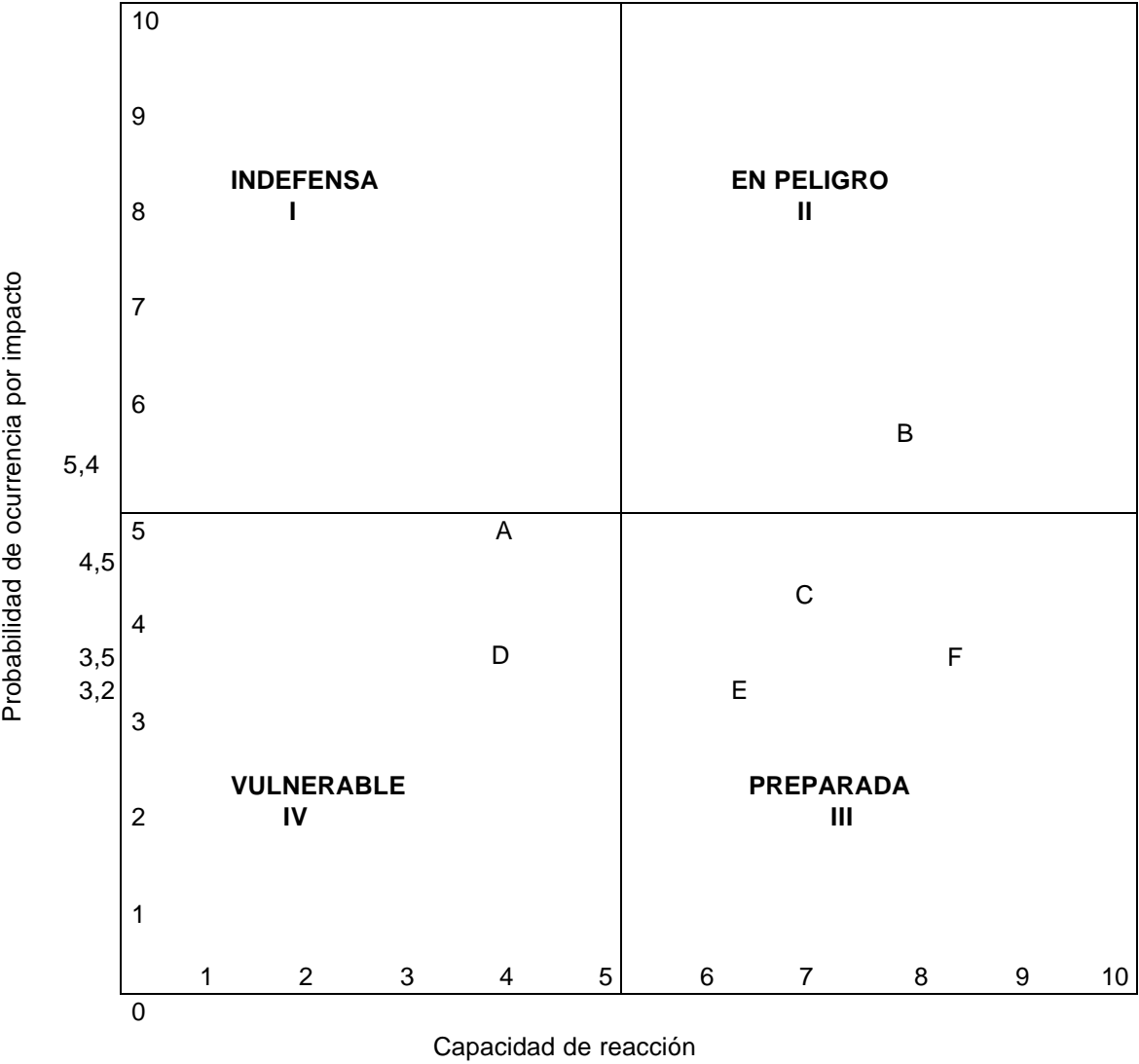
Anexo G. Análisis de vulnerabilidad Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA

ANALISIS DE VULNERABILIDAD COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA

| PUNTUAL | AMENAZA | CONSECUENCIA | IMPACTO 0-10 | PROBA BI 0-1 | RESULT PROBA | REACCIO N 0-10 | GRADO VULNERA |
|--|---|--|-----------------|--------------------|-----------------|----------------------|------------------|
| A. Disponibilidad del producto | Escasez del grano debido modificación de factores ambientales y sustitución del cultivo | Disminución de la pcc. cafetera de la zona. Incumplimiento de entrega de café a los clientes. | 9 | 0,5 | 4,5 | 4 | IV |
| B. Capacidad financiera | Insuficientes recursos propios para garantizar la compra total de la cosecha. | Reducción de la cantidad de kilos comprados y por tanto menor las utilidades | 9 | 0,6 | 5,4 | 8 | II |
| C. Capacidad competitiva | Gran cantidad de comerciantes de café informales y con practicas desleales | Menor participación en el mercado y mayores costos de comercialización | 8 | 0,5 | 4 | 7 | III |
| D. Presencia de grupos armados al margen de la ley | Presión e intimidación de los diferentes actores del conflicto armado | Mayores controles de seguridad, incrementando costos. | 7 | 0,5 | 3,5 | 4 | II |
| E. Productores de la región | Ausencia de caficultores comprometidos con el beneficio y calidad del producto | Disminución de la calidad del café y por tanto pérdida de los mercados especiales. | 8 | 0,4 | 3,2 | 6 | III |
| F. Imagen corporativa | Perdida de clientes, asociados y caficultores por una mala atención | Reducción del acopio de café y participación en el mercado | 7 | 0,5 | 3,5 | 8 | III |

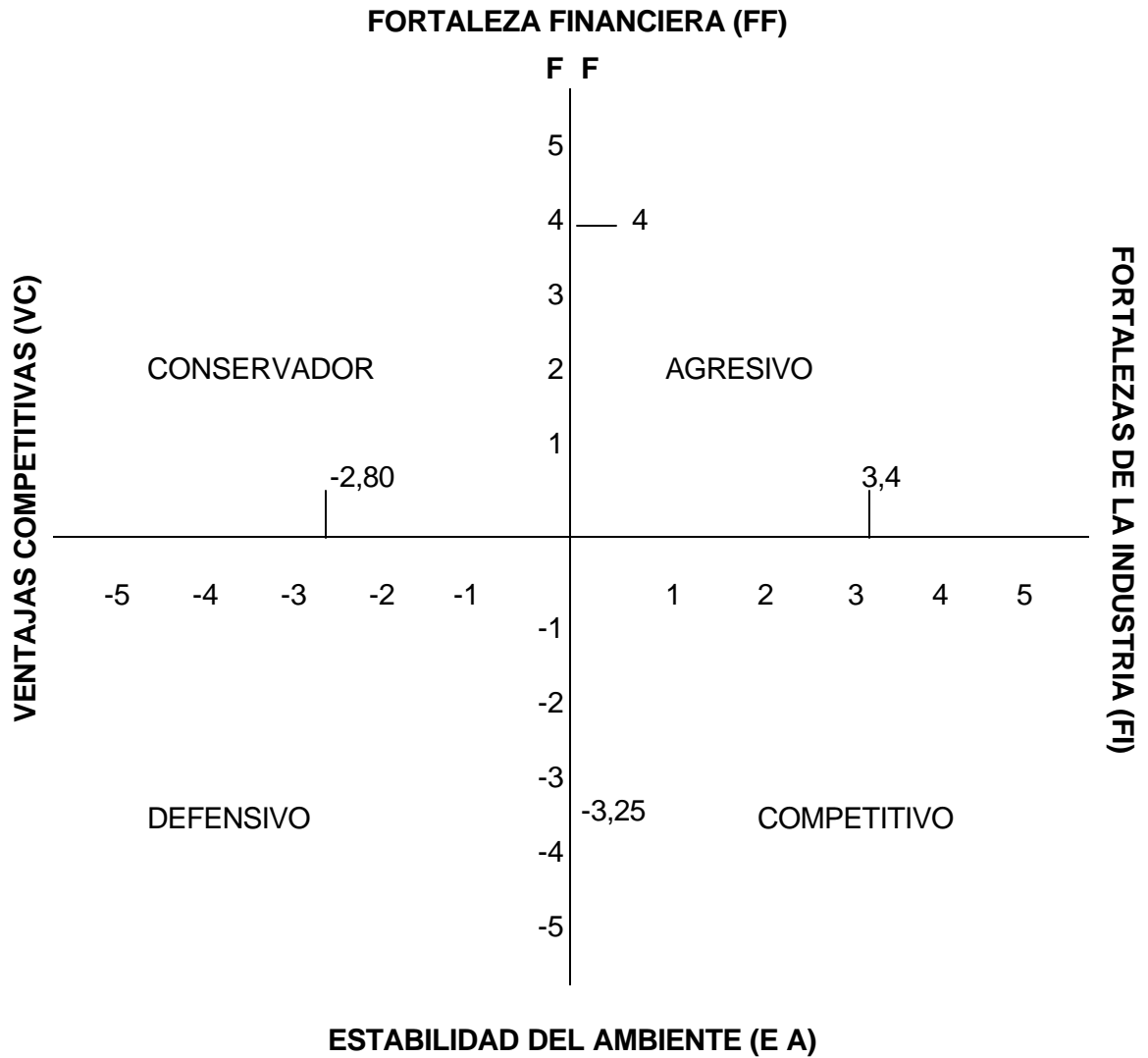
Anexo H. Análisis de vulnerabilidad Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA.

**ANALISIS DE VULNERABILIDAD
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**



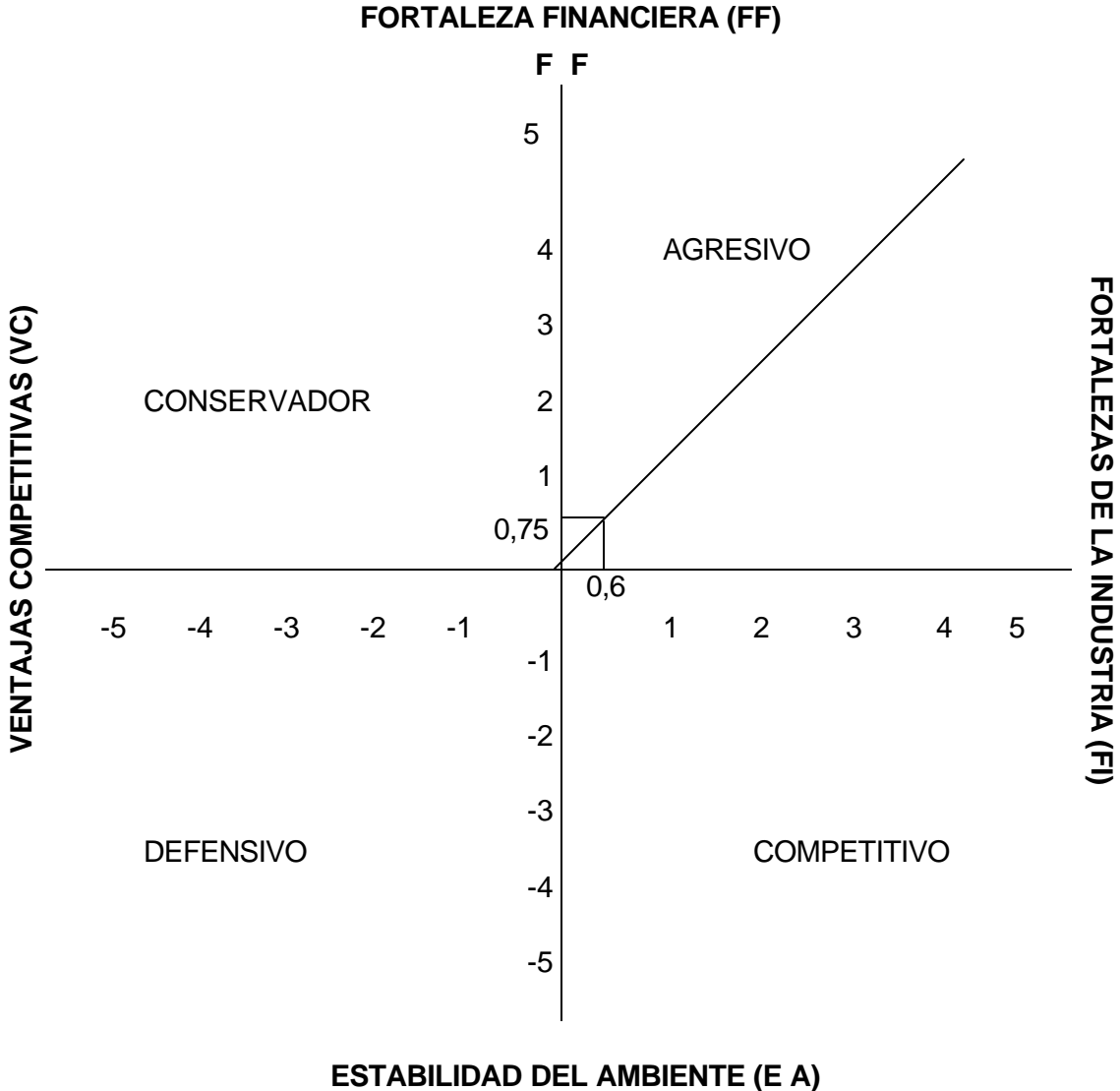
**Anexo I. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)
Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA.**

**MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**



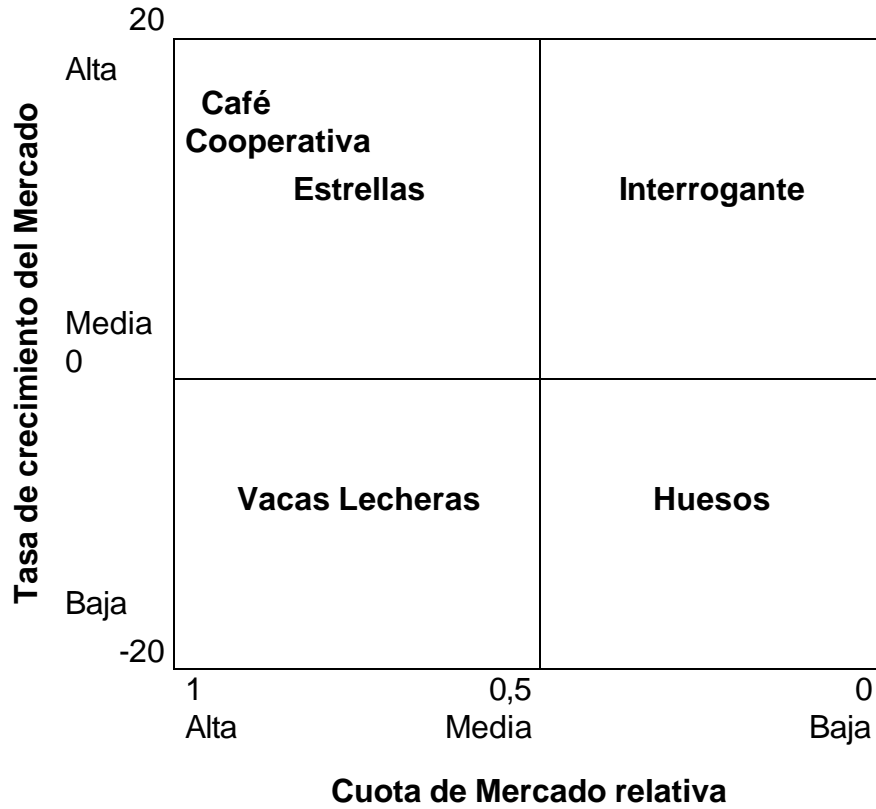
**Anexo J. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)
Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA.**

**MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**



Anexo K. Matriz BCG Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA

**MATRIZ BCG
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**



Anexo L. Matriz IE Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA

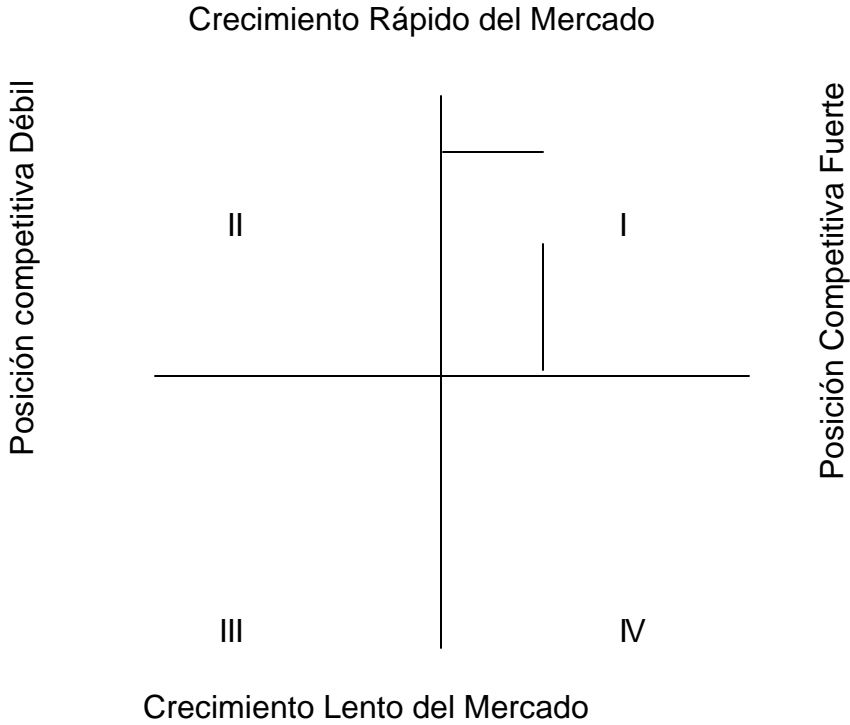
**MATRIZ IE
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**

Resultado promedio EFI (3,02)

| | | Fuerte | Promedio | Débil |
|--------------------------------------|-------|--------|----------|-------|
| | | 4 | 3,02 | 2 |
| Resultado promedio EFE (2.88) | Alta | | | |
| | Media | 2,88 | ○ | |
| | Baja | | | |
| | | 1 | | 1 |

Anexo M. Matriz de la gran estrategia Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA

**MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**



Anexo N. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño LTDA.

**MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA
COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA**

| FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO | Peso | ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS | | | |
|---|------|--------------------------|------|-----------------------|------|
| | | Trilla de café propio | | Trilla a particulares | |
| | | CA | TCA | CA | TCA |
| FORTALEZAS. | | | | | |
| Planeación y Dirección | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 |
| Indicadores de evaluación | 0,09 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 |
| Compromiso de los directivos | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 |
| Compromiso de los empleados | 0,06 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 |
| Sistema de costos | 0,05 | 4 | 0,20 | 3 | 0,15 |
| Comercialización de café | 0,13 | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 |
| Servicios prestados | 0,05 | - | - | 2 | 0,10 |
| Participación en el mercado | 0,10 | 3 | 0,30 | - | - |
| Estructura organizativa | 0,05 | 2 | 0,10 | - | - |
| Capacitación y aprendizaje | 0,07 | 2 | 0,14 | 2 | 0,14 |
| DEBILIDADES | | | | | |
| Compromiso de los asociados | 0,04 | 3 | 0,12 | 2 | 0,08 |
| Capital propio de Trabajo | 0,07 | 1 | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Tecnología de los equipos | 0,04 | 2 | 0,08 | 2 | 0,08 |
| Sistemas de agentes de compras | 0,08 | - | - | - | - |
| Investigación de mercados | 0,05 | 3 | 0,15 | 2 | 0,10 |
| OPORTUNIDADES | | | | | |
| Alta calidad del café de la región | 0,13 | 4 | 0,52 | 4 | 0,52 |
| Tratamiento Tributario | 0,08 | 3 | 0,24 | 1 | 0,08 |
| Generación de valor agregado | 0,10 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 |
| Tendencia creciente de la PCC en Nariño | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| Mercados Externos | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 |
| Productores de la región | 0,09 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 |
| Imagen corporativa | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 |
| AMENAZAS | | | | | |
| Gran número de competidores | 0,08 | - | - | 4 | 0,32 |
| Conflicto Armado | 0,07 | - | - | - | - |
| Vías de Comunicación | 0,08 | 1 | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Políticas Gubernamentales | 0,08 | 1 | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Revaluación | 0,05 | 2 | | | |
| TOTAL | | | 5,01 | | 4,44 |