

1-1-2018

Planeación estratégica para la empresa Café Azteca Ubicada en San Juan de Rio Seco, Cundinamarca

Cristian Camilo Ballesteros González

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Ballesteros González, C. C. (2018). Planeación estratégica para la empresa Café Azteca Ubicada en San Juan de Rio Seco, Cundinamarca. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1565

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Planeación estratégica para la empresa Café Azteca Ubicada en San Juan de rio seco,
Cundinamarca.

Cristian Camilo Ballesteros González

Universidad de la Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Proyecto de grado
Bogotá D.C
2018

Planeación estratégica para la empresa Café Azteca Ubicada en San Juan de rio seco,
Cundinamarca.

Cristian Camilo Ballesteros González 11131313

Director

Julio Cesar Ducon Salas

Universidad de la Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Proyecto de grado
Bogotá D.C
2018

Tabla de contenido

1. Título	9
1.1 Línea de investigación	9
1.2 Sublínea de investigación	9
2. Planteamiento del problema	9
2.1 Formulación del problema	10
3. Objetivos de la investigación	11
3.1 Objetivo General	11
3.2 Objetivos específicos	11
4. Resultados esperados	12
4.1 Campo Financiero	12
4.2 Campo Administrativo	12
4.3 Campo Académico	12
5. Justificación	12
5.1 Teórica	12
5.2 Practica	13
5.3 Metodológica	13
5. Marco de referencia	13
5.1 Marco Teórico	13
5.1.1 Planeación estratégica	1
5.1.2 Direccionamiento Estratégico	1
5.1.3 Diagnostico Estratégico	1

5.1.4 Formulación de la estrategia	2
5.1.5 Estrategia	2
5.1.6 Análisis DOFA	3
5.1.7 Visión Corporativa	3
5.1.8 Misión Corporativa	4
5.1.9 Objetivos Corporativos	4
5.1.10 Matriz MEFI	4
5.1.11 Matriz MEFE	5
5.1.12 Matriz IE	5
5.1.13 Matriz MCPE	5
5.1.14 Análisis Pestel	5
5.1.15 Cinco fuerzas de Porter	6
5.2 Marco Administrativo	7
5.3 Marco legal	7
6. Reseña histórica	8
7. metodológico	9
7.1 Tipo de investigación	9
7.2 Población	10
7.3 Muestra	10
7.4 Metodología de la investigación	10
8. Fuentes de información	11
8.1 Fuentes primarias	11

8.2 Fuentes secundarias	12
9. Diagrama de flujo elaboración de la matriz DOFA	13
9.1 Diagrama de flujo elaboración de la matriz MEFI	14
9.2 Diagrama de flujo elaboración Matriz MEFE.....	16
9.3 Elaboración matriz Interna - Externa	17
9.4 Diagrama de flujo elaboración matriz MCPE.....	19
.....	20
.....	21
.....	21
.....	21
.....	21
.....	21
10. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA CAFÉ AZTECA	22
11. Diagnostico empresarial	23
11.1 Análisis externo.....	23
11.2 Análisis interno	25
11.3 Matriz DOFA	26
11.4 Matriz MEFE.....	28
11.5 Matriz MEFI.....	29
11.6 Matriz Interna y Externa	30
11.7 Matriz PESTEL	30

11.7 Modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter	34
11.9 Matriz MCPE.....	39
12. Formulación Objetivos organizacionales	40
12.1 Formulación misión organizacional	41
12.3 Formulación visión organizacional	41
13. Formulación de la estrategia y estudio de viabilidad	42
Bibliografía	52

Tabla de ilustraciones

<i>Ilustración 1 Trilladora de Café</i>	42
<i>Ilustración 2 estudiante y dueño de la empresa</i>	50
<i>Ilustración 3 Cargas de café pergamino</i>	50
<i>Ilustración 4 Transporte de café</i>	51
<i>Ilustración 5 Secado del café al sol</i>	51

Tablas

<i>Tabla 1 fuentes primarias</i>	11
<i>Tabla 2 fuentes secundarias</i>	12
<i>Tabla 3 Matriz DOFA</i>	13
<i>Tabla 4 Matriz MEFI</i>	15
<i>Tabla 5 Matriz MEFE</i>	16
<i>Tabla 6 Matriz interna-externa</i>	17
<i>Tabla 7 Matriz MCPE</i>	20
<i>Tabla 8 Tabla de amortización</i>	44
<i>Tabla 9 Tabla de depreciación</i>	44

Tabla 10 Presupuesto	45
Tabla 11 Flujo de caja proyectado	46
Tabla 12 Indicadores financieros	46

Introducción

El café ha sido uno de los productos más reconocidos en las exportaciones colombianas, siendo el tercer país mayor productor de café en el mundo y el principal productor de café Arábico lavado, distinguido por su sabor único y su excelente calidad. Este producto genera grandes ingresos para el país, llegando a representar hasta el 80% del total de sus exportaciones, es por ello por lo que muchas de las empresas colombianas se enfocan en la producción, comercialización y exportación de este producto.

El siguiente documento tiene la finalidad de presentar un proceso de planeación estratégica para Café Azteca, una pequeña empresa de sector cafetero dedicada a la compra, venta y comercialización de café en el municipio de San Juan de Rio seco, Cundinamarca. La cual busca crecer en sector por medio de estrategias que le permitan tener una mayor participación en el mercado y mayor rentabilidad.

La planeación estratégica que se realizará nos permitirá conocer los procesos que actualmente la empresa desarrolla, se determinaran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa dentro del sector; y de esta manera realizar un análisis, que nos llevará a la formulación de estrategias para mejorar sus procesos, su participación en el mercado y el logro de sus objetivos.

1. Título

Planeación estratégica para la empresa Café Azteca ubicada en el municipio de san Juan se rio seco, Cundinamarca.

1.1 Línea de investigación

Gestión, administrativa, y organizaciones.

1.2 Sublínea de investigación

Plan de desarrollo empresarial.

2. Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas cafeteras no han tenido el crecimiento esperado debido a muchos factores, como lo son: los bajos precios de los productos y el continuo descenso del precio del café, pues este 16 de abril del 2018 el precio de la carga de 125 kilos de café rompió hoy el piso de los 700.000 pesos, al ubicarse en 694.000 pesos, según informó la Federación Nacional de Cafeteros. Esta cotización es la más baja desde el 3 de mayo de 2016, cuando el valor del grano se ubicó justamente en 700.000 pesos. (Jimenez, 2018)

la baja productividad, durante este inicio del año 2018 según informo la Federación Nacional de Cafeteros durante el mes de enero la producción cafetera cayó 11 por ciento, al pasar de 1,275 millones de sacos en enero del 2017 a 1,131 millones el mes pasado. (El tiempo, 2018); el incremento del libre mercado en el país, el alto costo de los insumos y en muchos casos a la escasez en la mano de obra, pues los jóvenes hoy en día no se ven en las fincas cultivando café y prefieren migrar a las ciudades a buscar otras forma de empleo, que en muchos casos les generan mayores ingresos. (El tiempo, 2016)

De igual manera, solo un pequeño porcentaje de los productores de café en Colombia tienen acceso a un adecuado proceso de lavado y secado, ya que la mayoría de los

productores no cuenta con la infraestructura necesaria, tecnológica para innovar en procesos y en las prácticas de producción. Es por ello por lo que la empresa Café Azteca requiere de un proceso de planeación estratégica, que la ayude a contar con sólidas y diversas estrategias para afrontar los constantes problemas y cambios que se generan continuamente en el entorno y que si no se estudian detenidamente y no se mitigan de una manera rápida podrían acabar con la existencia de la empresa.

En la actualidad, la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida debido a que su administración siempre ha sido de forma empírica. Tampoco cuenta con una misión, una visión y unos objetivos claros, por lo que no se evidencia una proyección a futuro. Así mismo, no cuenta con una información contable o financiera sólida, ya que todas las entradas o salidas de dinero se registran en un cuaderno. La planeación estratégica que se realizará permitirá un mayor conocimiento y control en los procesos y en los recursos, de igual manera, proporcionará las estrategias adecuadas para contrarrestar los diversos y constantes cambios que se han venido presentando en el sector, con el fin de que la empresa logre alcanzar los objetivos propuestos.

2.1 Formulación del problema

¿Qué planteamiento estratégico puede implementar la empresa Café Azteca, que le permita crecer, desarrollarse y tener una mayor rentabilidad en el mercado del café colombiano?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo General

Diseñar un proceso de planeación estratégica para la empresa Café Azteca que le permita crecer, desarrollarse y tener una mayor rentabilidad en el mercado del café colombiano.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las debilidades y fortalezas que tiene la empresa Café Azteca por medio de la realización de un diagnóstico interno
- Reconocer las oportunidades y amenazas que tiene la empresa Café Azteca mediante un análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.
- Elaborar una propuesta de planeación estratégica orientada hacia el fortalecimiento financiero de la empresa basada en el uso de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE).
- Determinar la factibilidad financiera del proyecto mediante la aplicación de criterios de rentabilidad.

4. Resultados esperados

4.1 Campo Financiero

Con la investigación se busca lograr que la empresa tenga una disminución en sus costos sin que esto llegue a afectar la calidad y la comercialización de su producto, de igual forma se buscan estrategias que le permitan tener mayores ingresos en el largo plazo.

4.2 Campo Administrativo

Se espera ayudar a la empresa a cumplir todos sus planes y objetivos propuestos, teniendo en cuenta que, mediante la elaboración del plan estratégico se pretende contribuir a un mayor control en los procesos, en los recursos y en el planteamiento de estrategias que le permitan alcanzar sus metas.

4.3 Campo Académico

El desarrollo de la planeación estratégica permitirá a la empresa explotar más sus fortalezas, buscando estrategias que cada día le permitan tener un mayor crecimiento y participación en el sector; también permitirá al integrante del proyecto a tener mayor cercanía con el mundo empresarial, a enfrentarse a retos y problemas reales en donde pueda desarrollar y aplicar todos sus conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera.

5. Justificación

5.1 Teórica

El proyecto de investigación busca la aplicación teórica de los conceptos propuestos por Fred David y Humberto Serna, el cual, a través de un análisis interno y externo por medio de la utilización de la matriz, DOFA, EFI, EFE, EI, las cinco fuerzas de Porter, Pestel y MCPE busca implementar la estrategia adecuada para los problemas que surjan en la organización.

5.2 Practica

El Proyecto permitirá al integrante de la investigación implementar en una empresa real todos los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional, permitiendo así, un desarrollo tanto para la empresa Café Azteca como para el integrante del proyecto.

5.3 Metodológica

La investigación es de tipo exploratoria, utilizando fuentes primarias para la recolección de información a través de entrevistas a los trabajadores de la empresa, con el fin de conocer un poco más del sector, sus problemáticas, y esta manera, obtener la mayor información posible para realizar el estudio y establecer las posibles estrategias que la empresa Café Azteca debería implementar.

5. Marco de referencia

5.1 Marco Teórico

Para un correcto desarrollo del proyecto es necesario analizar y comprender la importancia que tiene la planeación estratégica en las empresas, y los beneficios que podría traer a la empresa Café Azteca en su implementación.

La dirección estratégica, a menudo llamada planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las definiciones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Su propósito es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. (David, Conceptos de administracion estrategica , 2003)

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a

que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

El Proceso de planeación estratégica según Fred David consta de tres etapas:

La formulación de la estrategia que incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

La implantación de la estrategia que requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. (David, Conceptos de administración estratégica , 2003)

Existen cinco componentes que permiten a una organización implementar una estrategia más efectiva. Una estrategia está dirigida hacia el futuro, concierne al largo plazo e involucra diferentes facetas de una organización. La competencia siempre es un factor, pero sería un error desarrollar estrategias solo dirigidas a competidores. Las estrategias también deben tener en cuenta la cultura organizacional y las otras posibilidades y desarrollos dentro de una organización.

(Mintzberg, Strategy safari, 2005) desarrollar una buena estrategia es difícil. Con la ayuda de las 5 P de estrategia, al menos puede incluir tantos aspectos diferentes como sea posible y enfocar la estrategia desde diferentes perspectivas.



Plan: La estrategia es un plan, una guía o un rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar hasta un punto determinado, en donde se deben enfrentar situaciones y tomar decisiones claras y efectivas.

Pattern (Patrón): los patrones hacen referencia a estrategias que se han implementado anteriormente y hacen parte importante para el desarrollo de una nueva estrategia. Si ya se han tomado ciertas decisiones en el pasado, es probable que una organización tome esas decisiones nuevamente en el futuro.

Position (Posición): la estrategia es una posición, es decir la ubicación de determinados productos en mercados particulares, tal como reiteró Michael Porter, "Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades" (Mintzberg, Strategy safari) que puede contribuir significativamente al desarrollo de una ventaja competitiva duradera. Tener en cuenta la posición estratégica ayuda a los competidores y otorga a la organización un lugar firme en el mercado.

Perspective (Perspectiva): La estrategia es más que la posición elegida; también se trata de la perspectiva más amplia. Es importante descubrir cómo las diferentes audiencias objetivo perciben a la organización. ¿Cómo consideran los empleados a su empleador? ¿Qué piensan los clientes de la organización? ¿Cuál es su imagen entre los inversores? Todas estas perspectivas y patrones de pensamiento individuales son una fuente valiosa de información para la organización, que pueden utilizar para tomar decisiones estratégicas específicas. (Mulder, s.f.)

Ploy (Táctica): es la maniobra con la cual se busca burlar a un competidor, sorprenderlo o simplemente implementar un plan que nadie vio venir y con esto generar una ventaja competitiva para la organización.

Para el desarrollo de propuestas empíricas Porter propuso el modelo de análisis competitivo que establece las cinco fuerzas del entorno de la empresa para afrontar la competencia, las cuales son:

- La amenaza de nuevos concursantes
- Poder de negociación de los proveedores de la firma
- Poder de negociación de los clientes de la firma
- Amenaza de productos sustitutos

➤ Intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras

A partir de estas cinco fuerzas las empresas podrán estudiar más afondo el análisis interno y externo de la empresa y poder formular la estrategia adecuada para mantenerse en el mercado, con ello llevó a las estrategias genéricas las cuales ayudan a enfrentarse con la competencia por medio de ventajas de bajo coste, diferenciación y concentración (Mintzberg, Strategy safari)

5.1.1 Planeación estratégica

es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización, obtienen, analizan y procesan la información interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad en el sector, con el propósito de generar estrategias y decidir sobre el direccionamiento que la organización debe tomar.

La planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales: Los estrategas, el direccionamiento, el diagnostico, las opciones, las formulaciones estratégicas, la auditoria estratégica (Gomez, Gerencia estrategica, 2000)

5.1.2 Direccionamiento Estratégico

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Gomez, Gerencia estrategica, 2000)

5.1.3 Diagnostico Estratégico

El diagnostico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto interna como frente a su entorno.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. (Gomez, Gerencia estrategica, 2000)

5.1.4 Formulación de la estrategia

Las opciones de estrategias deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, en cual en definitiva es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante de la planeación estratégica.

5.1.5 Estrategia

Según Michael Porter, la estrategia es eso que hace distinta a la organización, brindando una ventaja competitiva. La estrategia es buscar una forma distinta de competir creando valor en los clientes, permitiendo a la compañía crecer y lograr obtener una rentabilidad cada vez mayor. Basado en 3 ejes fundamentales (Fuerzas de Porter, 2017)

- Liderazgo en costos: que tiene como finalidad, lograr vender los productos a precios unitarios más bajos que competencia, a través de la reducción de costos.

- Diferenciación: vender productos o servicios que sean originales, que se logran distinguir de la competencia y que tenga la particularidad de que no sean fáciles de imitar por la competencia.

- Enfoque: es orientar la atención a un segmento de mercado específico y vender productos o servicios que logren superar las expectativas del cliente.

5.1.6 Análisis DOFA

El análisis DOFA como su sigla lo indican son el conjunto de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene toda organización en el sector en donde se encuentre y nos ayudan a determinar qué tan preparada esta una empresa para desempeñarse en el medio. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempos las oportunidades y anticiparse a las amenazas. (Gomez, Gerencia Estrategica, 2000)

5.1.7 Visión Corporativa

La misión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, debe ser amplia e inspiradora y requiere de líderes para su definición (Gomez, Gerencia estrategica, 2000)

5.1.8 Misión Corporativa

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de los dueños, los colaboradores y el grupo con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. De esta manera la misión es el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es, entonces, la formulación del propósito de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus propósitos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos

En términos generales, la misión responde a las siguientes preguntas: ¿para que existe la organización? ¿Cuál es su negocio? ¿cuáles son sus objetivos? ¿cuáles son sus clientes? ¿cuáles son sus prioridades? (Gomez, Gerencia estrategica, 2000)

5.1.9 Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son los resultados que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Deben ser medibles y con una posibilidad de evaluación. (Gomez, Gerencia estrategica, 2000)

5.1.10 Matriz MEFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas

importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. (Mundo Empresarial, 2017)

5.1.11 Matriz MEFE

La matriz de Evaluación de factores externos (MEFE) nos da la posibilidad de evaluar la empresa basada en la relación con su entorno, es decir, evalúa los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, tecnológicos de la empresa que se está estudiando. (Matriz factores Externos, 2017)

5.1.12 Matriz IE

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. (Castellanos, 2015)

5.1.13 Matriz MCPE

La matriz cuantitativa de planificación estratégica es una herramienta 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. (Arbelaez D. , 2015)

5.1.14 Análisis Pestel

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de factores externos y su influencia ya sea positiva o negativa en el negocio. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, utilizados para evaluar el

mercado en el que se encuentra una organización o unidad estratégica de negocio. (Ibarra, 2017)

5.1.15 Cinco fuerzas de Porter

Esta matriz permite conocer el sector económico más a fondo con la empresa. Para formular la estrategia competitiva que sugiere Porter a través del modelo del análisis competitivo que permite establecer cinco fuerzas que contiene el entorno de una compañía e influye en sus competidores las cuales son las siguientes:

- Rivalidad entre las empresas
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de los nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos

Cada una de ellas ayuda a evaluar todo el entorno de la compañía frente a su competencia así mismo al momento de la formulación de las estrategias cree necesario incluir el liderazgo de costes, diferenciación y concentración (Mintzberg) Porter en 1985.

Con esto se tendrá una información más detallada para saber cuáles son esas fuerzas que afectan a la empresa y a partir de esto plantear estrategias encaminadas a la solución del problema.

5.2 Marco Administrativo

En el desarrollo del proyecto se utilizarán diferentes herramientas encontradas en los libros “Gerencia estratégica” de Humberto Serna Gomez y “conceptos de administración estratégica” de Fred David en donde nos muestran la manera de realizar una buena planeación estratégica, la recolección de información y el uso de diferentes matrices estratégicas como el DOFA, MEFI, MEFE, IE, Análisis Pestel, Cinco fuerzas MCPE, las cuales ayudaran a entender de una mejor manera la realidad del entorno, y nos apoyaran a determinar la mejor estrategia para la empresa en estudio.

5.3 Marco legal

(Marco juridico para el sector cafetero, 2017) Las empresas cafeteras en Colombia se rigen por medio de diferentes leyes y decretos, algunos de ellos, los siguientes:

- Ley 09 de 1979 Por la cual se dictan medidas sanitarias para la venta y comercialización de café
- Ley 101 de 1993 Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.
- Ley 430 de 1998 Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos
- Decreto 2078 de 1940 Se dictan medidas relacionadas con la industria del café.
- Decreto 475 de 1998 Por el cual se expiden normas técnicas de calidad del agua potable.

- Decreto 1443 de 2004 Por el cual se reglamenta la prevención y control de la contaminación ambiental por el manejo de plaguicidas y desechos o residuos peligrosos provenientes de los mismos.

- Ley 99 de 1993. medidas preventivas y sancionatorias

6. Reseña histórica

Todo comenzó con la cercanía que han tenido todas las familias San Juaneras con el Café, Don Edgar, único dueño y quien ha manejado su empresa toda la vida conoció el negocio del Café desde muy joven, pues se dedicaba a llevar las cuentas de agendes compradores en las cooperativas de su pueblo; tiempo después, quiso crear su propio negocio, y así fue como surgió Café azteca, una pequeña empresa dedicada a la compra, venta y comercialización de café, ubicada en el municipio de san Juan de rio seco, Cundinamarca. Y que hasta el momento lleva alrededor de 27 años en el mercado. en la actualidad cuenta con 3 trabajadores, aunque en temporada de cosecha se incrementa el número de trabajadores dependiendo de la necesidad.

Siempre ha sido una empresa pequeña, pero con el paso de los años ha logrado hacerse con un gran reconocimiento en su pueblo, tanto así, que desde hace varios años han empezado vender y transportar café a las grandes trilladoras de café en Bogotá.

Su forma de administración siempre ha sido la misma desde que se creó, no han cambiado mucho en los 27 años que llevan como empresa, sus procesos siempre han sido de manera empírica y así mismo la forma en que se toman las decisiones. Nunca han tenido objetivos claros de crecimiento, ni misión, ni visión, ni estrategias que la ayuden a

tener una mayor rentabilidad, pero eso no ha sido un obstáculo para que la empresa perdure en el tiempo.

Aunque en la actualidad han visto la necesidad de crecer un poco más, pues las empresas del sector están cada día invirtiendo más en tecnología y se ha percibido una gran disminución en la producción de café, comparada con la de los últimos años. Y la idea es que la empresa perdure para en algún momento poder dejársela a sus hijos y que estos continúen con el reto que su padre comenzó desde hace 27 años.

7. metodológico

7.1 Tipo de investigación

La investigación que se utilizara será proyectiva, pues este tipo de investigación consiste en la elaboración de una propuesta o un plan como solución a un problema o una necesidad que se haya encontrado, ya sea en un grupo social, una empresa o una región geográfica, a partir de un diagnóstico de las necesidades del momento o de las tendencias futuras.

La investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente. El proceso requiere descripción, análisis, explicación y determinar la viabilidad, con el fin de que el investigador genere una propuesta capaz de producir los cambios deseados. (Barrera, Guía para el comprensión holística de la ciencia, 2007)

7.2 Población

La población es el universo donde se realizará la investigación la cual comparten características que se toman para realizar el estudio.

Para realizar un direccionamiento adecuado en la empresa Café Azteca la población objeto de estudio estará constituida por las 5 personas que actualmente trabajan en la organización.

7.3 Muestra

Para efectos de una buena investigación nuestra muestra poblacional será el total de las personas que trabajan en la empresa con el fin de que la información sea clara e integre a todos los miembros de la organización.

7.4 Metodología de la investigación

La metodología que se utilizará en la investigación será a través de la observación de todos los procesos que la empresa maneja actualmente, su relación con sus clientes y sus competidores y por medio de entrevistas a todos los trabajadores que actualmente se encuentran en la empresa, para posteriormente compararlo con las diferentes matrices establecidas anteriormente.

8. Fuentes de información

8.1 Fuentes primarias

Fuentes primarias	Método	Resultados esperados
Trabajadores Empresa Café Azteca	Observación	Recopilar información tanto de la empresa como del entorno en el que se encuentra para poder realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización. De igual manera es indispensable identificar Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
	entrevistas	conocer la opinión que tiene los trabajadores que nos permita tener más conocimientos de la empresa tanto interna como externamente y poder desarrollar de una manera más efectiva las matrices de investigación

Tabla 1 fuentes primarias

Elaborado por: Cristian Camilo Ballesteros – 19 febrero 2018

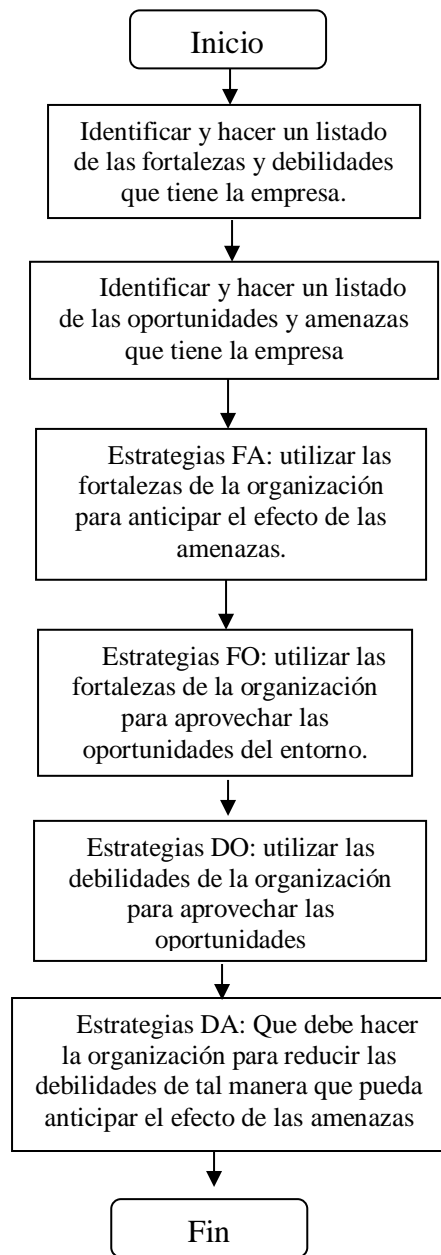
8.2 Fuentes secundarias

Fuentes secundarias	Método	Resultados esperados
Biblioteca Universidad de la Salle	Investigación documental	por medio de libros de direccionamiento estratégico, planeación estratégica que nos sirvan de apoyo para la implementación y desarrollo de la investigación
Internet	Investigación en la red	La investigación en la internet es una herramienta que nos permite conocer información actual y relevante sobre empresas del sector cafetero en el país

Tabla 2 fuentes secundarias

Elaborado por: Cristian Camilo Ballesteros – 19 febrero 2018

9. Diagrama de flujo elaboración de la matriz DOFA

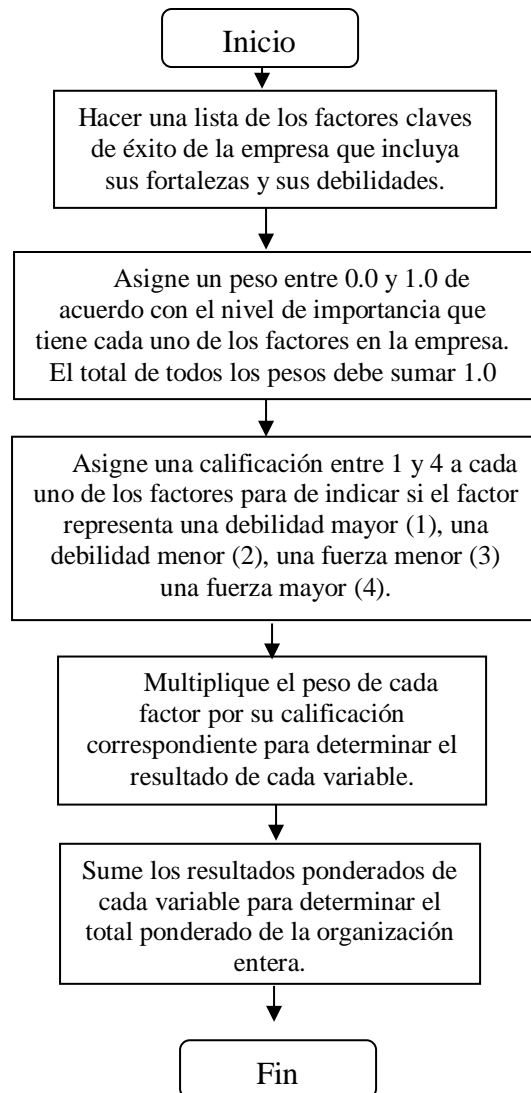


Matriz DOFA	oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA

Tabla 3 Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta permitirá realizar un análisis de los factores internos y externos de la empresa, con el fin de acercarnos a la formulación de estrategias que cumplan con los objetivos del proceso. (Gomez, Gerencia estrategica, 2000)

9.1 Diagrama de flujo elaboración de la matriz MEFI



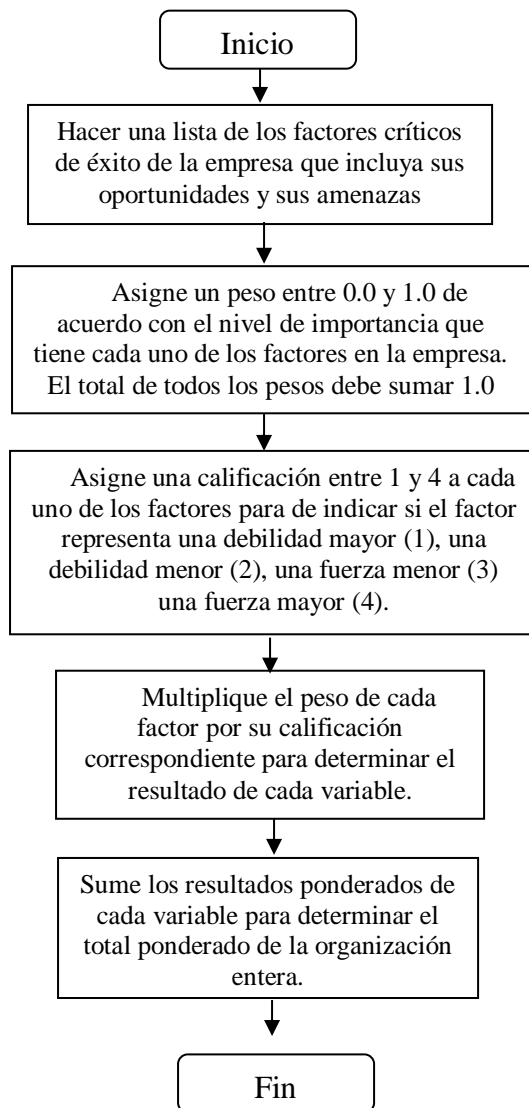
MATRIZ MEFI			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
DEBILIDADES		CALIFICACION	RESULTADO
TOTAL	0		0

Tabla 4 Matriz MEFI

Elaborado por: Cristian Camilo Ballesteros González, 21 febrero 2018

El anterior análisis nos permitirá saber que tan fuerte o débil es la empresa en su interior. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. (Planeacion estrategica, 2015)

9.2 Diagrama de flujo elaboración Matriz MEFE



MATRIZ MEFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
AMENAZAS		CALIFICACION	RESULTADO
TOTAL	0		0

Tabla 5 Matriz MEFE

El anterior análisis permitirá saber si la empresa está aprovechando las oportunidades existentes o si está minimizando el efecto de las amenazas. (Planeacion estrategica, 2015)

9.3 Elaboración matriz Interna - Externa

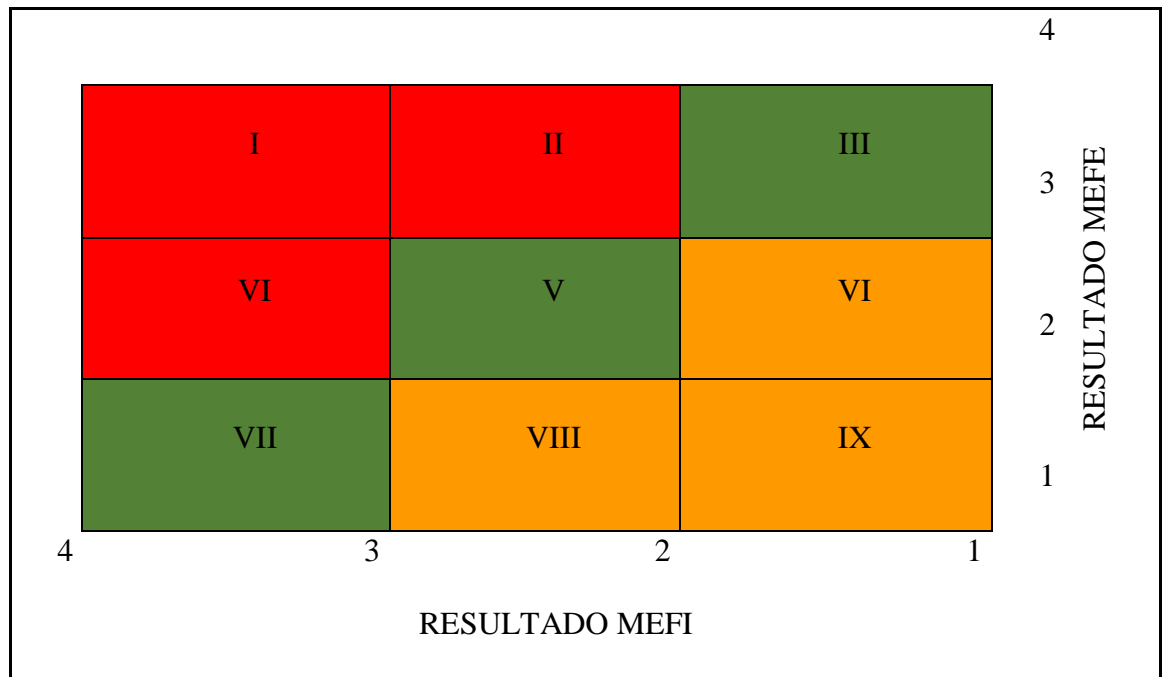


Tabla 6 Matriz interna-externa

Elaborado por: Cristian Camilo Ballesteros González, 21 febrero 2018.

La matriz Interna-Externa es el resultado de realizar las matrices MEFE y MEFI. A partir de los resultados totales de cada una de las matrices anteriormente mencionadas, se halla una posición estratégica en los cuadrantes de la matriz IE. Dependiendo del cuadrante en donde quede la empresa se empiezan a generar ciertos tipos de estrategias.

	Crezca	Estrategias agresivas
	Resista	Estrategias conservadoras
	Elimine	Estrategias Defensivas

Estrategias conservadoras
Desarrollo interno
Intensivas
diversificación relacionada
diferenciación

Estrategias Agresivas
Desarrollo interno
Integración
Intensivas
Diversificación

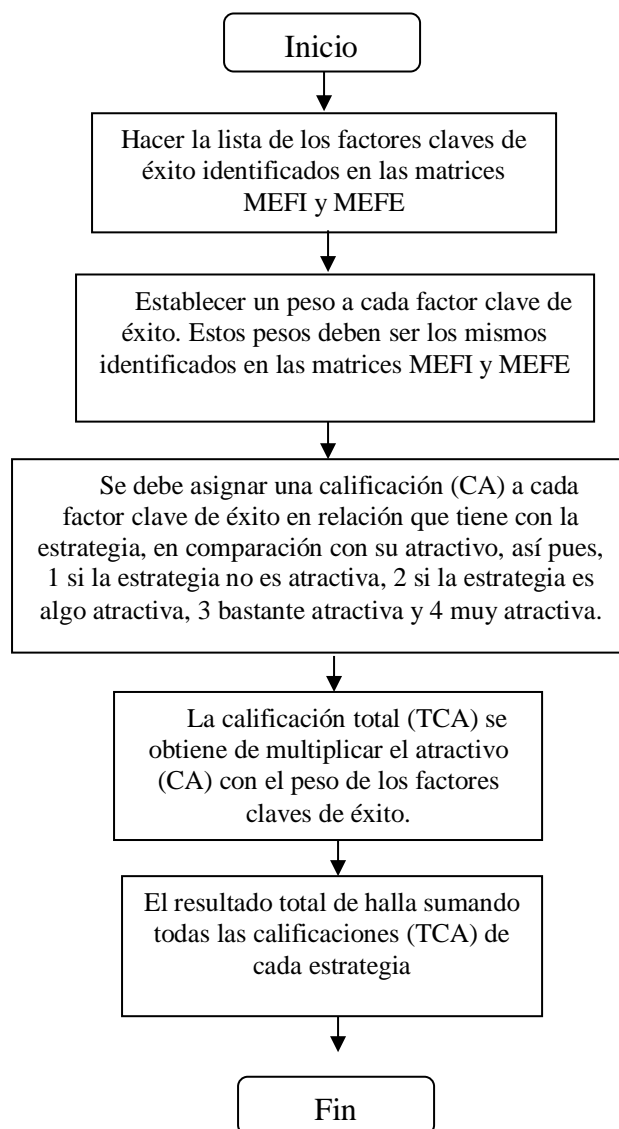
Estrategias defensivas
Desarrollo interno
recorte de gastos
desinversión
liquidación
Liderazgo en costos

Estrategias	
Desarrollo interno	desarrollo interno de la empresa
integración	Integración hacia adelante
	integración hacia atrás
	integración horizontal

intensivas	penetración de mercado
	desarrollo de mercado
	desarrollo de producto
diversificación	diversificación concéntrica (relacionada)
	diversificación horizontal (no relacionada)

La matriz Interna-Externa es una herramienta que nos ayudará a definir las estrategias más adecuadas para la empresa con base en sus resultados tanto internos como externos.

9.4 Diagrama de flujo elaboración matriz MCPE

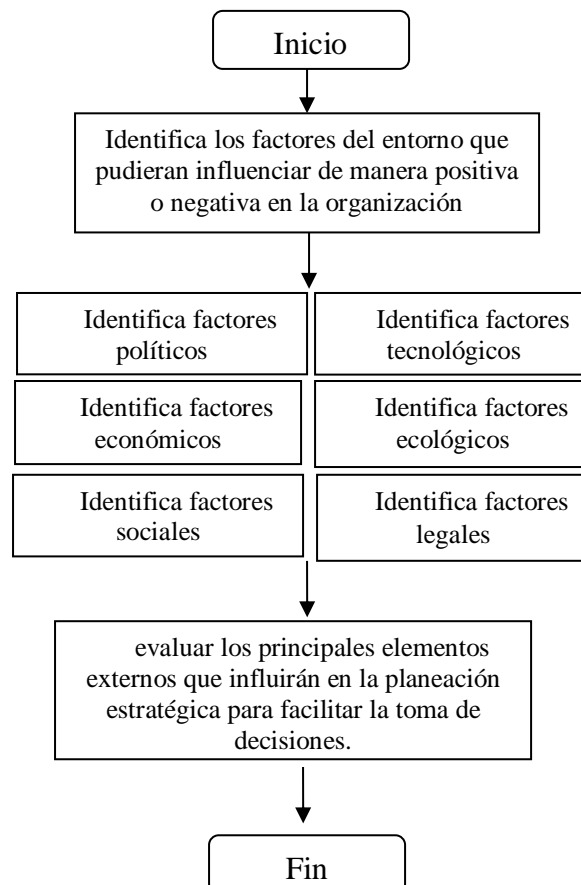


Aquella estrategia que tenga el resultado más alto será la estrategia más atractiva para la organización y es la estrategia que la empresa debería adoptar. (Arbelaez D. M., 2013)

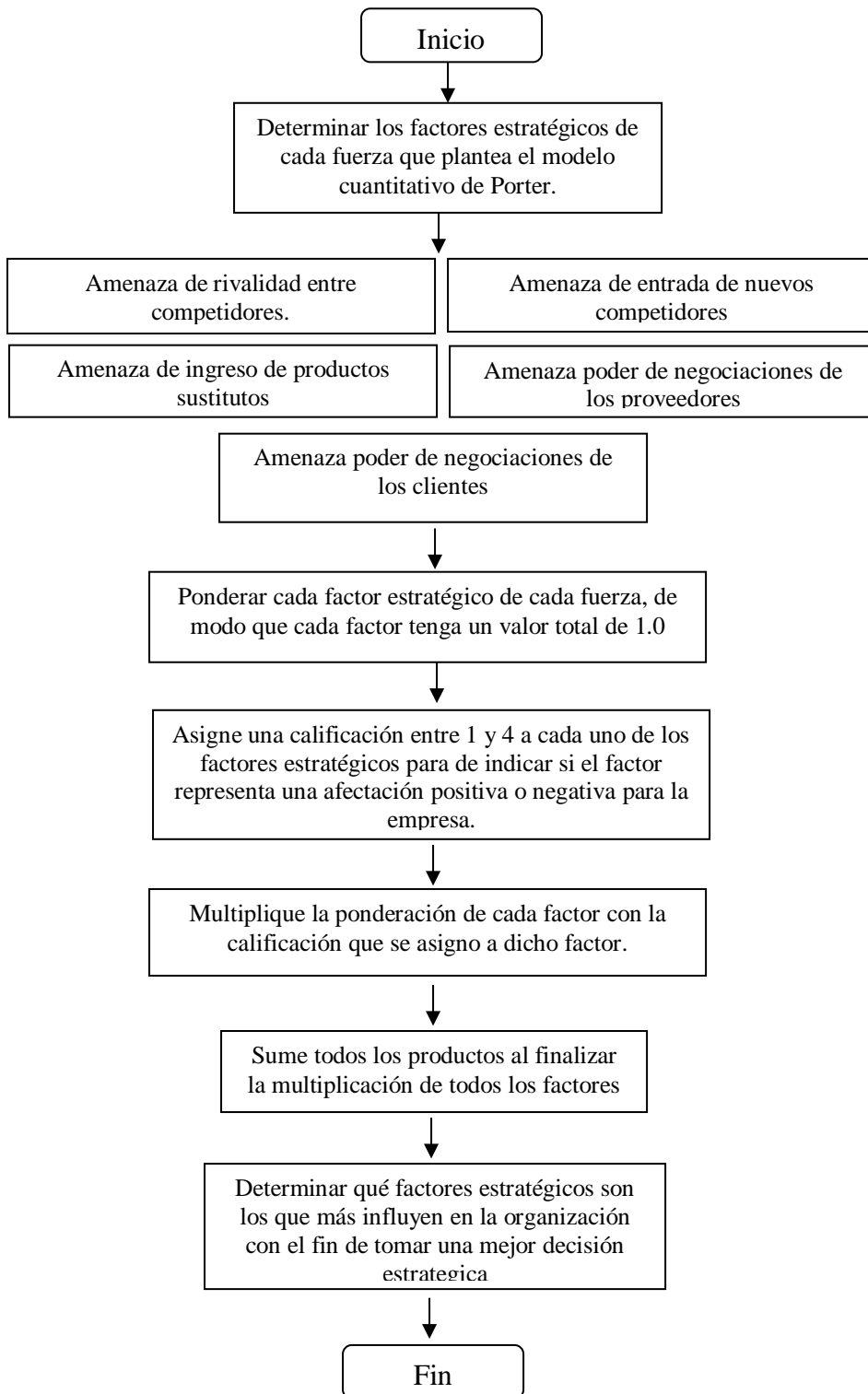
Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)							
Estrategias Alternativas	Ponderación						
		estrategia 1	estrategia 2	estrategia 3			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
	0		0		0		0

Tabla 7 Matriz MCPE

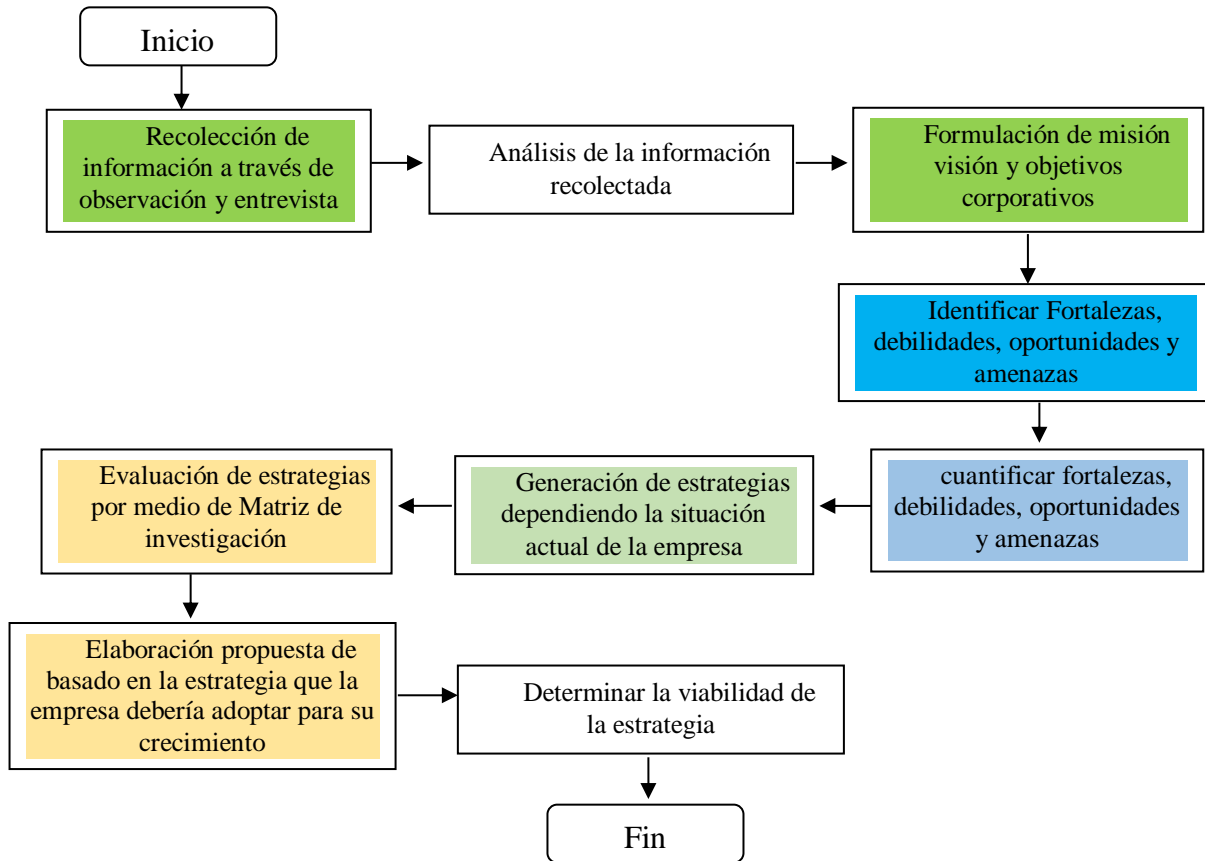
9.5 Diagrama de flujo elaboración matriz PESTEL



9.6 Diagrama de flujo elaboración modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter



**10. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA
PARA LA EMPRESA CAFÉ AZTECA**



Utilización Guía de diagnostico estratégico
Utilización de matriz DOFA, PESTEL
Utilización de matriz MEFI, MEFE, 5 fuerzas
Utilización de matriz IE
Utilización de matriz MCPE

11. Diagnostico empresarial

11.1 Análisis externo

Café Azteca es una empresa que se encuentra en el sector cafetero, debido a esto son muchos los factores que intervienen directa o indirectamente en su actividad; una de las grandes amenazas que tiene la empresa y que ha tenido que venir afrontando es la notable disminución del precio del café en los últimos años, esto sumado al elevado costo de los insumos que son necesarios para la producción.

A pesar de que el gobierno destina cierto presupuesto todos los años para el sector cafetero, se puede evidenciar que no hay políticas que defiendan a los caficultores, ya que no existe un precio fijo del café y siempre está en constante cambio lo que genera incertidumbre y pérdidas para los agricultores.

En la región donde se encuentra la empresa se pueden evidenciar diferentes tipos de plagas, pero las dos más comunes son la broca (un insecto que ataca el grano de café) y la roya (un hongo que ataca las plantas y no la deja florecer) que si no se tratan a tiempo pueden llegar a perder hasta un ciclo de producción.

no es un secreto que Colombia es uno de los países con mayor producción y exportación de café en el mundo, lo que genera un alto grado de competitividad entre las empresas cafeteras, en donde la que mejor tecnología y producción tenga, es la que a final del año tendrá mayores ingresos, que por lo general son las grandes empresas con económicas a escala.

El clima es otro de los factores más influyentes para la empresa, ya que a pesar de que en la región no varía mucho y es el ideal para la siembra de café, cuando este cambia

repentinamente puede llegar a generar pérdidas en toda la cosecha si no se mitiga a tiempo.

Pero también podemos encontrar grandes oportunidades para la empresa, la principal es la gran demanda que hay del producto en todo el mundo, y Colombia es uno de los países en donde la calidad y el sabor son reconocidos en todas partes.

Existe una gran oportunidad en cuanto a desarrollo tecnológico e innovación en procesos, ya que la empresa al no cambiar su manera de administración en los 27 años que lleva como creada podría generar inversiones en maquinarias que mejoraran su producción y al corto plazo empezar a generar mayores utilidades.

Colombia cuenta con el clima ideal para todo tipo de empresas, entre ellas las empresas cafeteras, a pesar, que cuando el clima varío puede causar amenazas en los cultivos, no deja de ser una gran oportunidad tener las condiciones climáticas que hay en el país.

por último, la oportunidad que se puede mirar a largo plazo son los diversos tratados de libre comercio que tiene el país con todo el mundo, de esta manera, la empresa no solo puede pensar en distribuir café nacionalmente sino hacer uso de estos tratados y comercializar el café en diferentes partes del mundo.

11.2 Análisis interno

La empresa maneja una buena relación con sus clientes y proveedores ya que son las personas que han mantenido en pie la organización por más de 27 años, a pesar de no tener un personal fijo en la empresa cuentan con una infraestructura, equipos y personas adecuadas para desarrollar todas sus actividades y atender grandes volúmenes de producción en épocas de cosecha.

Sus canales de distribución se manejan por medio de camiones que son los encargados de transportar el café hacia las trilladoras en Bogotá, en donde están sus principales clientes. Una de las fortalezas que tiene la empresa es que cuenta con un camión propio para transportar el café, esto le facilita el transporte a un costo mínimo, pero en épocas de cosecha se ven en la necesidad de contratar más camiones. Cuentan con un gran conocimiento del mercado y de la competencia, pues al llevar tanto tiempo en la región, pueden identificar fácilmente nuevos y potenciales clientes.

Su producto cuenta con las normas técnicas y de calidad exigidas por la federación nacional de cafeteros, por tanto, tanto cliente como proveedores se sienten seguros de que están adquiriendo un café de calidad que cumple con las normas exigidas.

En este momento el dueño de café azteca planea hacer una inversión en su organización, ya que desde su creación no ha tenido grandes cambios significativos y piensa que es el momento de hacer una renovación ya sea en equipos o en la localización de su empresa.

Café azteca cuenta con una gran proporción de tierras propias, lo que genera una gran ventaja a diferencia de muchas empresas de café en la región, pues pueden cosechar el café sin pagar una mensualidad u arriendo, lo que a final de cuentas generan mayores utilidades.

A pesar de que su dueño está motivado a realizar un cambio y una inversión en su empresa, no cuentan con estrategias que lo motiven y le generen la confianza para llevar a cabo dicho objetivo, por último, se puede evidenciar que no cuentan con un plan de sucesión pues sus familiares no están muy integrados en la empresa y buscan otros tipos de negocios muy diferentes al sector.

11.3 Matriz DOFA

La matriz se realizó copilando la información que se encontró en la matriz MEFE y la matriz MEFI, con el fin de juntar todos los factores y determinar estrategias que le permitan a la empresa crecer y alcanzar sus objetivos. Las estrategias que más se adecuan a la empresa son las encontradas en el cuadrante DO, que hace referencia a que se deben aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades que tiene la organización en su interior.

Matriz DOFA	oportunidades	Amenazas
	mercado diversificado	muchas empresas en el sector - alta competitividad
	gran demanda del producto a lo largo de los años	Grandes empresas con economías de escala
	Colombia es reconocido por su café de excelente calidad y sabor	escasez en la mano de obra
	desarrollo tecnológico e innovación en procesos	alto costo de los insumos
	crecimiento hacia diversas partes del país	bajo precio del café
	grandes garantías por parte del gobierno al ser un sector líder a nivel nacional e internacional	amenazas por repentinos cambios en el clima que no permiten una adecuada cosecha
	adecuadas condiciones climáticas que permiten una cosecha constante	plagas que dañan las cosechas
	variedad en los cultivos de café	creciente competencia internacional

	fuerte demanda del producto en el exterior	variación en la tasa de cambio
	diversos tratados de libre comercio	decrecimiento económico del país
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
gran conocimiento del mercado y su competencia	invertir en desarrollo tecnológico e innovación en procesos	competir en la región con precios accesibles y que se encuentren dentro del rango de las tarifas de la competencia
cuenta con infraestructura, equipos y personas adecuadas para desarrollar sus actividades		
su producto cuenta con las normas técnicas y de calidad exigidas por la federación nacional de cafeteros	aprovechar buen manejo de transporte y distribución para buscar un crecimiento a diferentes partes del país	al contar con tierras propias desarrollar procesos que minimicen el efecto de las plagas y cambios climáticos en los cultivos
cuenta con un gran reconocimiento en la región donde se encuentra		
cuenta con capital para realizar inversiones	aprovechar su conocimiento y reconocimiento de la región para crecer y ser unas de las empresas de café mejor posicionadas del sector	crear alianzas estratégicas para reducir el alto costo de los insumos
buenos procesos de transporte y distribución de la mercancía a sus clientes		
son propietarios de las tierras en donde se cultiva	estudiar la posibilidad de cultivar diferentes tipos de café y darles un mejor uso a las tierras de cultivo	competir con las empresas de la región por medio de mejores precios y con un alto grado de calidad en el producto
Buena relación con sus proveedores		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
No cuenta con objetivos claros y definidos	crear planes presupuestable anuales con el fin de obtener recursos y aprovechar las condiciones climáticas que permiten una cosecha constante	Fortalecer el reconocimiento e imagen de la empresa a través de la creación de una marca corporativa
no hay planeación para el crecimiento, falta de estrategias		
no posee una marca definida		
no se han implementados mejoras tecnológicas en los equipos ni en los procesos	establecer objetivos y estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades del sector y lograr un crecimiento futuro	implementar mejoras tecnológicas en la empresa con el fin de optimizar los procesos y ser más competitivos en el sector
no hay una estructura organizacional definida		
no cuenta con procesos de selección y contratación de personal de ningún tipo	desarrollar estrategias para aprovechar las garantías que brinda el gobierno y buscar en un futuro la exportación de café	Crear un sistema contable claro con apoyo de un profesional en el área
no cuenta con información contable clara		
no se han realizado planes de sucesión	aprovechar el desarrollo tecnológico e invertir en nuevos equipos de molido de café	desarrollar planes de contingencia para los repentinos cambios climáticos y la posible aparición de plagas en los cultivos
no cuentan con un plan de presupuesto		
bajo poder de negociación con los clientes		

11.4 Matriz MEFE

La matriz de evaluación de factores externos nos permite reconocer aquellos factores demográficos, tecnológicos, políticos, económicos, entre otros, que afectan y favorecen a la organización Café Azteca. Se escogieron 10 factores entre oportunidades y amenazas para el estudio de la organización.

De acuerdo al estudio se obtuvo como resultado 2.6 puntos, casi que, en el promedio, en donde las oportunidades que más se destacan es la fuerte demanda que tiene el producto en la región y las buenas condiciones climáticas que tiene San Juan de Rio seco para un adecuado proceso de cultivo, y las amenazas que más debe tener en cuenta la empresa son: las constantes plagas que muchas veces afectan los cultivos y el bajo precio del café que se ha venido presentando en los últimos años.

MATRIZ MEFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
fuerte demanda del producto en el exterior	0.05	1	0.05
gran demanda del producto	0.05	4	0.2
variedad en los cultivos de café	0.05	4	0.2
desarrollo tecnológico e innovación en procesos	0.15	2	0.3
crecimiento hacia diversas partes del país	0.1	2	0.2
adecuadas condiciones climáticas que permiten una cosecha constante	0.15	4	0.6
AMENAZAS		CALIFICACION	RESULTADO
muchas empresas en el sector - alta competitividad	0.075	2	0.15
Grandes empresas con economías de escala	0.075	2	0.15
plagas que dañan las cosechas	0.06	4	0.24
creciente competencia internacional	0.04	2	0.08
escasez en la mano de obra	0.04	3	0.12
alto costo de los insumos	0.08	2	0.16
bajo precio del café	0.08	2	0.16

TOTAL	1	2.61
-------	---	------

11.5 Matriz MEFI

La matriz de factores internos nos permite conocer más acerca de cómo están los procesos internos de la empresa, sus fortalezas y debilidades. De igual manera que en la matriz de factores externos se tomaron 10 factores para el estudio de la organización

De acuerdo con el estudio se obtuvo un resultado de 2.04 puntos, por debajo del promedio, en donde debilidades que más se evidencia van relacionadas con la falta de mejoras tecnológicas que tiene la empresa y a la falta de estrategias que le ayuden a crecer cada vez un poco más en el mercado.

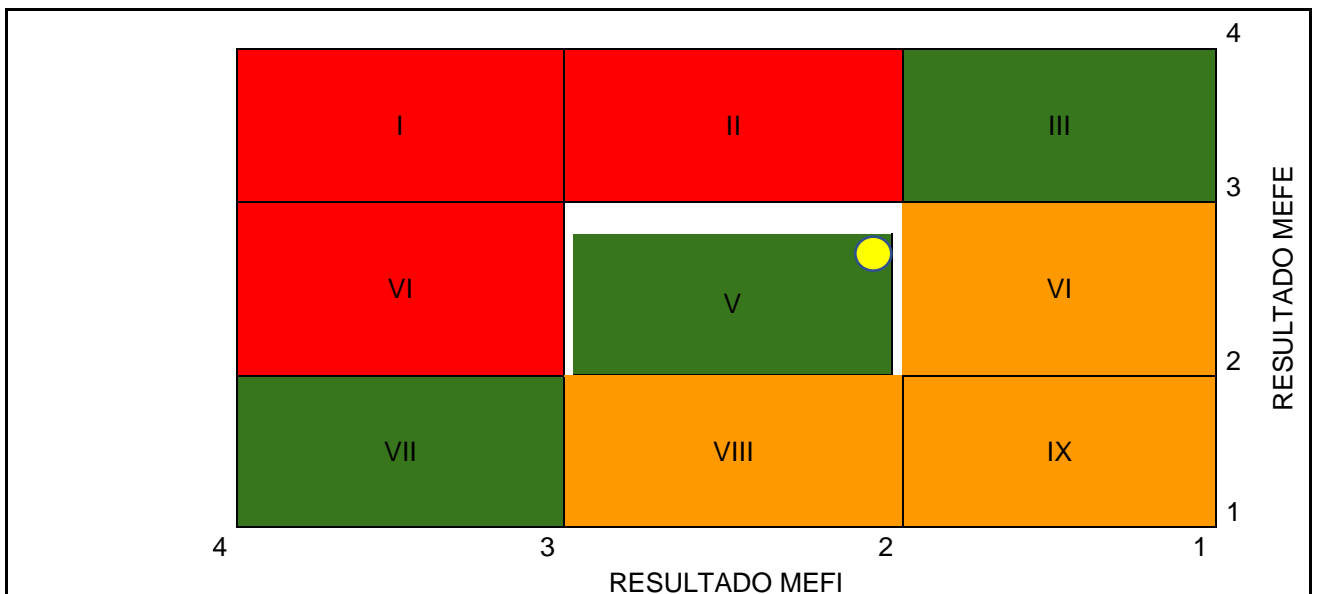
En cuanto a sus fortalezas, se destacan claramente el conocimiento que tiene de la región, la relación con sus proveedores y con sus clientes, pues al llevar tanto tiempo en el mercado han creado buenas relaciones laborales, que podrían ayudarles a buscar nuevas oportunidades. Y el contar con tierras para el cultivo les genera una fortaleza a diferente de muchas empresas de la región que tiene que pagar por cultivar las tierras.

MATRIZ MEFI			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
conocimiento del mercado y su competencia	0.05	3	0.15
relación con sus proveedores	0.04	3	0.12
reconocimiento en la región donde se encuentra	0.05	4	0.2
infraestructura, equipos y personas adecuadas para desarrollar sus actividades	0.07	4	0.28
productos con las normas técnicas y de calidad exigidas por la federación nacional de cafeteros	0.05	3	0.15
propiedad de las tierras en donde se cultiva	0.15	4	0.6
DEBILIDADES		CALIFICACION	RESULTADO
No cuenta con objetivos claros y definidos	0.06	1	0.06
no hay planeación para el crecimiento, falta de estrategias	0.06	1	0.06
no posee una marca definida	0.05	2	0.1
no se han implementados mejoras tecnológicas en los equipos ni en los procesos	0.1	2	0.2
no cuenta con procesos de selección y contratación de personal de ningún tipo	0.03	2	0.06
no cuentan con un plan de presupuesto	0.03	2	0.06

TOTAL	1	2.04
-------	---	------

11.6 Matriz Interna y Externa

La matriz interna y externa nos muestra a la empresa dentro de nueve cuadrante y dependiente su posición nos sugiere cierto tipo de estrategias a implementar en la organización, de acuerdo con el estudio, la empresa Café Azteca se encuentra en el quinto cuadrante, que nos muestra que se deben tomar estrategias conservadoras, como Desarrollo interno, de diferenciación o diversificación.



11.7 Matriz PESTEL

Café Azteca es una empresa que se encuentra en el sector Cafetero, debido a esto son muchos factores que intervienen de manera directa o indirectamente en la organización.

En cuanto a los factores políticos y económicos, los aspectos más influyentes son la variación constante del precio del café, ya que realizando un análisis histórico se puede encontrar que los precios nunca son constantes, siempre varia, y es un problema para los caficultores ya que dependen de la bolsa y del precio que la Federación nacional de cafeteros

autorice vender, sin embargo, puede llegar a convertirse en una ventaja, dado que el precio es estándar para todos los productores y comercializadores de café en Colombia.

La agricultura Colombiana es un elemento importante para la economía del país, ya que es la principal fuente de ingresos del área rural, tanto así, que solo la caficultura genera cerca de 800 mil empleos directos en el sector rural, Además del empleo directo, la caficultura ocupa a personas en toda la cadena de valor (comercialización, trilla, transporte, industrialización y exportación), lo que se traduce en cerca de 1,6 millones de empleos indirectos (Federación nacional de cafeteros, 2018) Sin embargo, el Gobierno no está generando condiciones para que todos los productores de café tengan las mismas condiciones para competir en el mercado, pues no genera garantías a los campesinos en materia de innovación, tierras e ingresos, y muchos campesinos no cuentan con el dinero, tecnología y capacitación suficientes para ser competitivos en el mercado nacional y mucho menos global.

En cuanto a los factores socioculturales, se encuentran las diferentes Exposiciones de café que se realizan todos los años en Colombia, en donde los productores de café muestran la calidad y diversidad de su producto a empresarios.

En la actualidad muchas de las empresas cafeteras han tenido la necesidad de innovar su maquinaria, ya sea para mejorar su volumen de producción, para cambiar el tipo de café que comercializan o simplemente para mejorar el nivel y la velocidad de recolección de café.

De igual manera, se está incentivando el uso de procesos ecológicos para ayuda del medio ambiente, por medio de paneles solares para el proceso de cultivo y secado y por medio de un ahorro de agua en el proceso de lavado.

Factor	Descripción	Referencia
Políticos y Económicos	la caficultura genera cerca de 800 mil empleos directos en el sector rural	https://www.federaciondefcafeteros.org/alg-rano-fnc-es/index.php/comments/el_sector_cafetero_es_motor_de_la_economia_y_garantia_de_estabilidad_y_paz_/
	en lo corrido de 2018, Colombia exportó casi 10,3 millones de sacos, 3,3% menos frente a los 10,6 millones de sacos puestos en el exterior entre enero y octubre de 2017.	https://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/produccion_de_cafe_de_colombia_aumenta_12_en_octubre/
	el PIB 2017 sube un 0,6% en Colombia en el segundo trimestre	https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia
	el PIB agropecuario en el segundo trimestre de creció cerca de 8% frente al mismo periodo de y el café contribuyó con 43% de esta alza gracias a un crecimiento del valor agregado de 34%	https://www.federaciondefcafeteros.org/alg-rano-fnc-es/index.php/comments/el_sector_cafetero_es_motor_de_la_economia_y_garantia_de_estabilidad_y_paz_/
	la devaluación del peso colombiano entre el 2016 y 2017.	http://www.portal.euromonitor.com.hemeroteca.lasalle.edu.co/portal/analysis/tab
	incertidumbre política asociada con el año electoral un 31,7%.	
	el precio del café ha tenido un incremento en los últimos meses del año 2018	
	la producción de café de Colombia aumentó 1,2%, al cosecharse un millón 86 mil sacos frente al millón 73 mil sacos cosechados en el mismo mes de 2017.	https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/precio_cafe.pdf
	el sistema de la reserva federal (fed) aumento sus tasas de interés y se prevé incrementos adicionales en el 2018.	http://www.andi.com.co/uploads/andibalance_2017perspectivas%202018.pdf
Socio - culturales	arranca cafés de Colombia expo, puente excepcional entre productores, compradores y consumidores	https://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/arranca_cafes_de_colombia_expo_puente_excepcional_entre_productores_comprad/
	la feria de cafés especiales más importante de américa latina	https://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/llega_cafes_de_colombia_expo_la_feria_de_cafes_especiales_mas_importante_de/
	Colombia es el país con mayor diversidad de sabores de café'	https://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/colombia_es_el_pais_con_mayor_diversidad_de_sabores_de_cafe/
tecnológicos	fnc presenta nueva tecnología de lavado del café para pequeños productores	https://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/fnc_presenta_nueva_tecnologia_de_lavado_del_cafe_para_pequenos_productores/

Factor	Descripción	Referencia
	federación de cafeteros presenta máquina que optimiza 50% recolección de café	https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/federacion_de_cafeteros_presenta_maquina_que_optimiza_50_recoleccion_de_caf/
	inicia proyecto de envío de café por tren hacia el puerto de santa marta	https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/inicia_proyecto_de_envio_de_cafe_por_tren_hacia_el_puerto_de_santa_marta/
Ecológicos	uso de paneles solares para beneficio del café es económicamente viable	https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/uso_de_paneles_solares_para_beneficio_del_cafe_es_economicamente_viable/
	oic anuncia campaña global para advertir a consumidores sobre crisis de productores	https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/oic_anuncia_campana_global_para_advertir_a_consumidores_sobre_crisis_de_pro/
	fnc identifica nuevos grados generales de fertilizantes	https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/fnc_identifica_nuevos_grados_generales_de_fertilizantes/
	"motor de búsqueda ecosia ayudara a sembrar 360.000 árboles nativos en zonas cafeteras del cauca"	https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/motor_de_busqueda_ecosia_ayudara_a_sembrar_360.000_arboles_nativos_en_zonas/
	el sector cafetero ahorra 850 millones de litro de agua al año	https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/el_sector_cafetero_ahorra_850_millones_de_litros_de_agua_al_ano/
Legales	resolución 15 octubre 2015- régimen a las exportaciones de café	https://federaciondecafeteros.org/static/files/resol05.pdf
	ley anti-contrabando - lavado de activos y evasión fiscal	http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/documents/ley%201762%20del%2006%20de%20julio%20de%202015.pdf
	ley 1480 vela por los derechos del consumidor para que beneficie a los colombianos buscando la protección de la salud, seguridad, etc.	http://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor
	ley 09 de 1979, por la cual se dictan medidas sanitarias para la industria cafetera	https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/6capitulo4.pdf
	ley 76 de 1927 sobre protección y defensa del café.	https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/6capitulo4.pdf
	ley 76 de 1931 provee el fomento de la industria cafetera.	https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/6capitulo4.pdf

11.7 Modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter

FACTORES ESTRATÉGICOS		
1. AMENAZA DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		PONDERACIÓN
RC 01	Crecimiento de la industria	0.09
RC 02	Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado	0.16
RC 03	Sobrecapacidad intermitente	0.12
RC 04	Diferencias del producto	0.10
RC 05	Identidad de marca	0.09
RC 06	Costos intercambiables	0.06
RC 07	Concentración y balance	0.05
RC 08	Complejidad de la información	0.02
RC 09	Diversidad de competidores	0.13
RC 10	Plataformas empresariales	0.08
RC 11	Barreras de salida: Activos especializados	0.02
RC 12	Barreras de salida: Costos fijos de salida	0.04
RC 13	Barreras de salida: Interrelaciones estratégicas	0.02
RC 14	Barreras de salida: Barreras emocionales	0.02
		1.00

DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
Expansión	2	Recesión	0.18
Adecuados	3	Muy altos	0.48
Baja oferta	4	Alta oferta	0.48
Diferente	2	Estándar	0.20
Fuerte	1	Débil	0.09
Altos	1	Bajos	0.06
Alta (pocos)	4	Baja (muchos)	0.20
Muy compleja	1	Fácil	0.02
Baja	4	Alta	0.52
No alianzas	3	Alianzas	0.24
Pocos	2	Muchos	0.04
Bajos	2	Altos	0.08
Baja	1	Alta	0.02
Bajas	3	Altas	0.06
PROMEDIO PONDERADO			2.67

El factor estrategia más influyente es claramente el crecimiento de la industria cafetera en el país, pues la gran demanda de producto incentiva a la creación de empresas dedicadas ya sea a la producción, a la comercialización o a la siembra del café.

FACTORES ESTRATÉGICOS		
2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES		PONDERACIÓN
EC 01	Economías de escala	0.10
EC 02	Diferencias propias de producto	0.10
EC 03	Identidad de marca	0.07
EC 04	Costos de cambio	0.03
EC 05	Requerimientos de capital	0.12
EC 06	Acceso a la distribución	0.04
EC 07	Ventajas absolutas en costos, independientes de las economías de escala	0.11
EC 08	Curva de aprendizaje de propietario	0.06
EC 09	Acceso a los insumos necesarios	0.03
EC 10	Diseño propio de productos de bajo costo	0.08
EC 11	Reacción esperada	0.07
EC 12	Precio disuasorio al ingreso	0.07
EC 13	Políticas gubernamentales	0.07
EC 14	Retornos esperados	0.05
		1.00

DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
Altas	4	Bajas	0.40
Alta	4	Baja	0.40
Alta	1	Baja	0.07
Altos	2	Bajos	0.06
Altos	3	Bajos	0.36
Difícil	2	Fácil	0.08
Alta	3	Baja	0.33
Difícil	1	Fácil	0.06
Difícil	2	Fácil	0.06
Eficiente	4	Deficiente	0.32
Alta	3	Baja	0.21
Existente	4	Inexistente	0.28
Fomento	4	Restrictivas	0.28
Bajo	2	Alto	0.10
PROMEDIO PONDERADO			2.61

A pesar de que la empresa tiene acceso fácil a los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad, los costos que estos generan están aumentando cada año más, lo que genera un menor ingreso para la organización, por esto se deben buscar estrategias que ayuden a minimizar el efecto que tienen estas amenazas. Así mismo, las políticas gubernamentales no

tienen claras las necesidades que realmente necesita el campesino que cultiva y siembra el café.

FACTORES ESTRATÉGICOS		
3. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		PONDERACIÓN
PS 01	Desempeño por el precio relativo de los sustitutos	0.20
PS 02	Costo de cambio del comprador	0.12
PS 03	Propensión del comprador a sustituir	0.17
PS 04	Nivel percibido de diferenciación del producto	0.18
PS 05	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0.16
PS 06	Suficientes proveedores	0.17
		1.00

DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTIT 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
Bajo	3	Alto	0.60
Difícil	2	Fácil	0.24
Baja	2	Alta	0.34
Alta	2	Baja	0.36
Difícil	2	Fácil	0.32
Pocos	3	Muchos	0.51
PROMEDIO PONDERADO			2.37

Existe una gran desventaja para la empresa y es la Propensión del comprador a sustituir el producto que se ofrece. pese a que el precio de café es regulado, hay una gran variedad de productos y empresas que ofrecen el mismo producto terminado que la empresa Café Azteca.

FACTORES ESTRATÉGICOS		
4. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		PONDERACIÓN
NP 01	Diferenciación de insumos	0.14
NP 02	Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector	0.12
NP 03	Presencia de insumos sustitutos	0.12
NP 04	Concentración de proveedores	0.14
NP 05	Importancia del volumen para el proveedor	0.14
NP 06	Costo relativo a las compras totales en el sector	0.12
NP 07	Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	0.12
NP 08	Amenaza de integración hacia adelante	0.10
		1.00

DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 1	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
Baja	4	Alta	0.56
Bajos	3	Altos	0.36
Alta	2	Baja	0.24
Baja	2	Alta	0.28
Baja	4	Alta	0.56
Alta	2	Baja	0.24
Bajo	4	Alto	0.48
Baja	4	Alta	0.40
PROMEDIO PONDERADO			3.12

Al igual que muchas de las empresas del sector, existe una gran amenaza con el poder negociación que tienen los proveedores, ya que son ellos realmente los encargados de la distribución de gran parte del producto de la empresa a las diferentes partes del país, y son ellos precisamente quienes se encargan de servir como intermediarios en la venta del café.

Por tal razón es importante que la empresa cuente con solidas estrategias encaminadas a una buena relación con sus proveedores y si es posible a contar con diferentes planes de acción.

FACTORES ESTRATÉGICOS		
5. AMENAZA DEL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES		PONDERACIÓN
NC 01	Concentración de compradores vs concentración de empresas	0.12
NC 02	Volumen de compra	0.10
NC 03	Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor	0.09
NC 04	Información del comprador	0.07
NC 05	Capacidad de integración hacia atrás	0.07
NC 06	Productos de sustitución	0.07
NC 07	Costo con relación al total adquirido por el comprador	0.07
NC 09	Impacto de los productos sobre el costo de diferenciación	0.07
NC 10	Identidad de marca	0.07
NC 11	Impacto sobre la calidad / desempeño	0.07
NC 12	Utilidades del comprador (usabilidad)	0.10
NC 13	Incentivos de los tomadores de decisiones	0.10
		1.00

DESCRIPCIÓN CUALITATIVA A 1	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA 1 a 4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA 4	PRODUCTO
Baja	4	Alta	0.48
Bajo	3	Alto	0.30
Baja	4	Alta	0.36
Menos informado	3	Más informado	0.21
Inviabile	1	Viable	0.07
Pocos	2	Muchos	0.14
Insignificante	2	Significativo	0.14
Alto	2	Bajo	0.14
Alta	1	Baja	0.07
Alto	1	Bajo	0.07
Alta	1	Baja	0.10
Nulos	4	Muchos	0.40
PROMEDIO PONDERADO			2.48

En relación con los productos sustitutos que hay en el mercado, el poder de negociación de los consumidores es alto debido a la gran demanda que hay del café en Colombia; y que

generalmente el comprador promedio siempre busca empresas de sector que están mejor posicionadas en el mercado.

11.9 Matriz MCPE

Es la matriz final, que comprende todas las matrices de estudio, pues nos permite evaluar cada uno de los factores y compararlo con las estrategias más atractivas para la organización, con el fin de evaluarlas y tomar una, que se convertirá en la estrategia que la empresa debería adoptar para alcanzar sus objetivos.

El estudio determinó que la estrategia que la empresa debería adoptar es de tipo conservadora, realizando un desarrollo interno, en donde lo más importante es implementar mejoras tecnológicas en la organización, con el fin de optimizar los procesos, comercializar más café, a un mayor precio y de esta manera convertirse en una de las empresas más competitivas de la región.

Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)							
Estrategias Alternativas	Ponderación	implementar mejoras tecnológicas en la empresa con el fin de optimizar los procesos y ser más competitivos en el sector		Fortalecer el reconocimiento e imagen de la empresa a través de la creación de una marca corporativa		aprovechar su conocimiento y reconocimiento de la región para desarrollar procesos que le ayuden a crecer y ser unas de las empresas de café mejor posicionadas del sector	
		estrategia 1		estrategia 2		estrategia 3	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
desarrollo tecnológico e innovación en procesos	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
adecuadas condiciones climáticas que permiten una cosecha constante	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
muchas empresas en el sector - alta competitividad	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Grandes empresas con economías de escala	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12

plagas que dañan las cosechas	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
escasez en la mano de obra	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
alto costo de los insumos	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
bajo precio del café	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
conocimiento del mercado y su competencia	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16
relación con sus proveedores	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12
reconocimiento en la región donde se encuentra	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2
infraestructura, equipos y personas adecuadas para desarrollar sus actividades	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08
productos con las normas técnicas y de calidad exigidas por la federación nacional de cafeteros	0.03	4	0.12	1	0.03	3	0.09
propiedad de las tierras en donde se cultiva	0.12	3	0.36	1	0.12	2	0.24
marca definida	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09
implementación de mejoras tecnológicas en los equipos	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
no hay planeación para el crecimiento, falta de estrategias	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
objetivos claros y definidos	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
	1		2.75		1.65		2.28

12. Formulación Objetivos organizacionales

De acuerdo con el estudio y análisis de la empresa, se determinaron los siguientes objetivos:

Objetivos a corto plazo
invertir en desarrollo tecnológico que le permita a la empresa optimizar sus procesos.
crear una sólida estructura contable para poder determinar indicadores de gestión

Objetivo a mediano plazo
Crear una imagen corporativa con el fin de aumentar el reconocimiento de la empresa.

Objetivo a largo plazo

incrementar su participación en el mercado nacional, comercializando café no solo en san juan, si no en las principales ciudades del país

12.1 Formulación misión organizacional

Misión

somos una empresa comercializadora de café, contamos con el personal adecuado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de precios justos y ofreciendo siempre un producto de excelente calidad.

12.3 Formulación visión organizacional

Visión

ser la organización comercializadora de café más reconocida en el municipio de san Juan de rio seco, logrando posicionar nuestra imagen corporativa y siendo distinguidos por ofrecer un producto de excelente calidad.

13. Formulación de la estrategia y estudio de viabilidad

La estrategia seleccionada de acuerdo con el estudio realizado es que la empresa debe implementar mejoras tecnológicas en la organización, con el fin de optimizar los procesos, comercializar más café, a un mayor precio y de esta manera convertirse en una de las empresas más competitivas de la región.

Se realizará un estudio de viabilidad de la posible compra de la maquinaria, en donde se analizará la relación del beneficio que obtendrá la empresa con el costo de la máquina, su tasa interna de retorno, por último, el valor presente neto del proyecto para la empresa, en donde si el resultado es positivo, se podría afirmar que es viable y podría generar valor y mas utilidades para la empresa.

Figura 1. Trilladora de café



Ilustración 1 Trilladora de Café

Especificaciones Técnicas

- La máquina está elaborada de acero inoxidable.
- viene en diferentes tamaños dependiendo la necesidad del comprador.
- puede soportar desde 5kg diarios hasta 100kg dependiendo la necesidad y el uso.
- La capacidad del motor puede variar desde 2 HP a 5 HP y se adecuada dependiendo del tamaño de la máquina y su capacidad de producción.
- Cuenta con un sistema para desprender la casquilla del café y dejar el grano limpio
- Separa el grano de la casquilla por medio de un sistema de ventilación

Recursos necesarios para operar la maquina

- Se necesita de un empleado para hacer el trabajo manual y operativo de separar los granos dependiendo de su calidad.
- Energía eléctrica constante en el momento que se utilice la máquina.

Costos

- Se incrementan los costos fijos en materia de energía eléctrica
- Se debe realizar un mantenimiento preventivo cada 6 meses.

Inversión: El costo de la inversión es de 3.200.000 y puede ser financiado con el Banco Bancolombia a una tasa de interés del 26% nominal anual capitalizable mensualmente.

Tabla de amortización del préstamo

TABLA DE AMORTIZACION	
Préstamo	\$ 3,200,000
tasa de interés mensual	2.00%
Periodos	12
Cuota	\$ 302,591

Tabla 8 Tabla de amortización

Periodos	Saldo	Cuota	Interés	Abono a Capital
1	\$ 3,200,000	\$ 302,591	\$ 64,000.00	\$ 238,590.71
2	\$ 2,961,409	\$ 302,591	\$ 59,228.19	\$ 243,362.52
3	\$ 2,718,047	\$ 302,591	\$ 54,360.94	\$ 248,229.77
4	\$ 2,469,817	\$ 302,591	\$ 49,396.34	\$ 253,194.37
5	\$ 2,216,623	\$ 302,591	\$ 44,332.45	\$ 258,258.26
6	\$ 1,958,364	\$ 302,591	\$ 39,167.29	\$ 263,423.42
7	\$ 1,694,941	\$ 302,591	\$ 33,898.82	\$ 268,691.89
8	\$ 1,426,249	\$ 302,591	\$ 28,524.98	\$ 274,065.73
9	\$ 1,152,183	\$ 302,591	\$ 23,043.67	\$ 279,547.04
10	\$ 872,636	\$ 302,591	\$ 17,452.73	\$ 285,137.98
11	\$ 587,498	\$ 302,591	\$ 11,749.97	\$ 290,840.74
12	\$ 296,658	\$ 302,591	\$ 5,933.15	\$ 296,657.56
13	\$ -		\$ -	\$ -

En la tabla anterior podemos observar el numero de cuotas, el valor de la cuota y el valor del interés que se tendría que asumir mensualmente para poder pagar la totalidad de la deuda en un periodo máximo de un año.

Tabla de depreciación de la maquina

TABLA DE DEPRECIACION	
Inversión	\$ 3,200,000
Valor de salvamento	\$ 640,000
Periodos	5 años
Depreciación anual	\$ 512,000
Depreciación mensual	\$ 42,666.67

Tabla 9 Tabla de depreciación

años	1	2	3	4	5
Saldo	\$ 3,200,000	\$ 2,688,000	\$ 2,176,000	\$ 1,664,000	\$ 1,152,000
Depreciación	\$ 512,000	\$ 512,000	\$ 512,000	\$ 512,000	\$ 512,000
valor de salvamento					\$ 640,000

La depreciación se realizó mediante el método de línea recta, el valor de salvamento utilizado para realizar la depreciación de la maquina fue del 20% del total de la inversión,

en un periodo proyectado de 5 años con el fin de que estuviera alineado con el flujo de caja proyectado.

Presupuesto proyectado

PRESUPUESTO						
	0	1	2	3	4	5
MATERIA PRIMA		\$ 2,112,000,000	\$ 2,197,113,600	\$ 2,285,657,278	\$ 2,377,769,266	\$ 2,473,593,368
produccion de kilos anuales		400000	404000	408040	412120.4	416241.604
costo por kilo		5280	5438.4	5602	5770	5943
MANO DE OBRA		\$ 6,000,000	\$ 6,180,000	\$ 6,365,400	\$ 6,556,362	\$ 6,753,053
COSTO FIJO		\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
INGRESOS		\$ 2,192,000,000	\$ 2,280,337,600	\$ 2,372,235,205	\$ 2,467,836,284	\$ 2,567,290,086
produccion kilos anual		400000	404000	408040	412120	416242
precio kilo trillado		\$ 5,480	\$ 5,644	\$ 5,814	\$ 5,988	\$ 6,168
INVERSION						
maquinaria	\$ 3,200,000					
depreciacion		\$ 512,000	\$ 512,000	\$ 512,000	\$ 512,000	\$ 512,000
Mantenimiento anual	\$ 500,000					
depreciacion		\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000

Tabla 10 Presupuesto

El presupuesto se proyectó en un periodo de 5 años para el desarrollo de la estrategia y la materialización de la inversión, se tomó el costo por kilo que actualmente se está manejando en el mercado y se estimó un incremento del 3% anualmente para el costo de la materia prima, un promedio de 400.000 kilos anuales de producción con un incremento anual del 1%. La mano de obra hace referencia al gasto que la empresa adquiere por la labor de su empleado y de igual manera con un incremento anual del 3%. Los costos fijos se toman del pago de los servicios públicos necesarios para el desarrollo de la actividad.

Para el presupuesto de ingresos tomamos los mismos 400.000 kilos iniciales con el incremento anual del 1% y se tomó el precio de venta del café trillado que en la actualidad maneja la federación nacional de cafeteros. La parte de la inversión nos muestra el costo de la maquinaria, el valor de la depreciación menos el valor de salvamento y el valor del mantenimiento anual de la máquina.

Flujo de caja proyectado

		0	1	2	3	4	5
	Ingresos		\$ 2,192,000,000	\$ 2,280,337,600	\$ 2,372,235,205	\$ 2,467,836,284	\$ 2,567,290,086
	(-) Engresos		\$ 2,123,212,000	\$ 2,205,305,600	\$ 2,294,034,678	\$ 2,386,337,628	\$ 2,482,358,421
	cortos MP		\$ 2,112,000,000	\$ 2,197,113,600	\$ 2,285,657,278	\$ 2,377,769,266	\$ 2,473,593,368
	cortos MO		\$ 6,000,000	\$ 6,180,000	\$ 6,365,400	\$ 6,556,362	\$ 6,753,053
	Arriendos		\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
	Depreciacion		\$ 1,012,000	\$ 1,012,000	\$ 1,012,000	\$ 1,012,000	\$ 1,012,000
	Gastos Financieros		\$ 3,200,000				
	(-) UAI		\$ 68,788,000	\$ 75,032,000	\$ 78,200,527	\$ 81,498,656	\$ 84,931,666
	(-) Impuesto 30%		\$ 20,636,400	\$ 22,509,600	\$ 23,460,158	\$ 24,449,597	\$ 25,479,500
	(-) Utilidad Neta		\$ 48,151,600	\$ 52,522,400	\$ 54,740,369	\$ 57,049,059	\$ 59,452,166
	(+) Depreciacion		\$ 1,012,000	\$ 1,012,000	\$ 1,012,000	\$ 1,012,000	\$ 1,012,000
	(-) INVERSION						
	(+) PRESTAMO	-\$ 3,200,000					
	(+) VALOR DE SALVAMENTO						\$ 640,000
	(-) ABONAR A CAPITAL		\$ 3,200,000				
	(-) FLUJO DE CAJA	\$ (3,200,000)	\$ 52,363,600	\$ 53,534,400	\$ 55,752,369	\$ 58,061,059	\$ 61,104,166

Tabla 11 Flujo de caja proyectado

Para el desarrollo del flujo de caja proyectado se tomó el total de los egresos anteriormente mencionados y el total de los ingresos proyectados en un periodo de 5 años, para tener como resultado la utilidad antes de impuestos. El impuesto del 30% se tomó del promedio del impuesto de renta de los últimos años. El abono a capital solo se ve reflejado en el primer año debido a que la tabla de amortización refleja el pago del crédito adquirido en el año 1. Los que da como resultado un ingreso neto anual de 56.163.119 millones en promedio.

Indicadores financieros:

Evaluación del proyecto	
Tasa de oportunidad	18%
VPN	\$ 170,212,560
TIR	1639%
RELACION BENEFICIO COSTO	1.032802199

Tabla 12 Indicadores financieros

La tasa de oportunidad de tomo de la expectativa del costo de la demanda y se utilizó la siguiente formula:

$Kd = i(1 - Tx)$
$Kd = 0.2682(1 - 0.3) = 18\%$

En donde i = el interés anual y T_x = es el impuesto de renta

Con el fin de que con el 18% de tasa de oportunidad se pudiera cubrir la expectativa del costo de su demanda, con el interés y el impuesto de renta adquirido.

El valor presente neto trae todos los flujos de caja proyectados a valor presente menos el costo de la inversión y nos refleja que una vez recuperado el capital invertido, el proyecto en valor presente permite tener una utilidad de 170 millones

La tasa interna de retorno nos refleja un valor alto pues no es una inversión relativamente grande. de igual forma, la empresa ya cuenta con la infraestructura necesaria y el conocimiento del proceso, por tanto, las utilidades que podría generar la empresa con la compra de la maquinaria y la producción de café pergamino son altas.

Por último, La relación beneficio–costo nos indica que la empresa obtendría 1.032 pesos de beneficio por cada peso que invierta en la maquinaria.

Conclusiones

- Se pudo concluir que las principales fortalezas de la empresa radican en el gran reconocimiento que tienen de la región, en su experiencia y la buena relación que tienen con sus clientes, así mismo, existen factores que se deben mejorar en el largo plazo, como lo son, la formulación y cumplimiento de objetivos, la incorporación de un buen sistema contable y la mejora continua de sus sistemas de producción, con el fin de mantenerse y adaptarse a las nuevas exigencias que demande el mercado.
- La investigación y planeación estratégica nos refleja el constante cambio que se ha venido presentando en el sector cafetero en Colombia, esto exige a todas las empresas del sector a estar preparadas, a contar con sólidas estrategias que les permitan desarrollarse y crecer, aprovechando la gran demanda que hay en el mercado, capacitándose e innovando con tecnología suficiente para ser competitivos en el mercado nacional. Es por esto por lo que Café Azteca debe incluir dentro de sus objetivos la generación de estrategias que le permitan tener una ventaja competitiva frente a las demás empresas de su región.
- La estrategia planeada para la empresa Café azteca es la adquisición e incorporación de nuevos equipos de producción, por medio esto se busca la mejora tecnológica de la empresa, con el fin de que pueda interactuar en un mercado altamente dinámico y competitivo, en el cual es necesario que la empresa este preparada de manera que pueda aprovechar todas las oportunidades que brinda el mercado y se logren reducir aquellas amenazas a las que está expuesta.

- La formulación de la estrategia es factible y su implementación podría llegar beneficiar a la organización ya que, a través de la inversión, en un periodo de tiempo proyectado a cinco años se podrían obtener beneficios económicos que mejorarían su producción, y su continuidad y crecimiento en el sector.



Ilustración 2 estudiante y dueño de la empresa



Ilustración 3 Cargas de café pergamino



Ilustración 4 Transporte de café



Ilustración 5 Secado del café al sol

Bibliografía

- Arbelaez, D. (31 de agosto de 2015). *Planificación estratégica*. Obtenido de Planificación estratégica: <https://prezi.com/moose03kpepd/matriz-cuantitativa-de-la-planificacion-estrategica-mcpe/>
- Arbelaez, D. M. (31 de agosto de 2013). *prezi*. Obtenido de prezi: <https://prezi.com/moose03kpepd/matriz-cuantitativa-de-la-planificacion-estrategica-mcpe/>
- Barrera, J. H. (2007). Guía para el comprensión holística de la ciencia. En J. H. Barrera, *Guía para el comprensión holística de la ciencia* (pág. 125). Bogotá.
- Barrera, J. H. (2007). Guía para la comprensión holística de la ciencia. En J. H. Barrera, *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Bogotá.
- Cabrera, J. L. (19 de 02 de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/>
- cafeteros, F. N. (20 de 09 de 1995). *Federación Nacional de cafeteros*. Obtenido de Federación Nacional de cafeteros: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/6Capitulo4.pdf>
- Castellanos, L. (25 de Enero de 2015). *Icestrategia*. Obtenido de Icestrategia: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica . En F. David, *Conceptos de administración estratégica* (pág. 39). novena edición .
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica . En F. David, *Conceptos de administración estratégica* (págs. 40-41). Novena .

El tiempo. (9 de octubre de 2016). Obtenido de El tiempo:

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/problemas-en-sector-cafetero-en-colombia-33295>

El tiempo. (5 de Febrero de 2018). Obtenido de El tiempo:

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/caida-en-la-produccion-de-cafe-de-colombia-en-enero-de-2018-179292>

Federacion nacional de cafeteros. (25 de 11 de 2018). Obtenido de Federacion nacional de

cafeteros: https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/el_sector_cafetero_es_motor_de_la_economia_y_garantia_de_estabilidad_y_paz/

Fuerzas de Porter. (12 de Noviembre de 2017). Obtenido de Fuerzas de Porter:

<http://www.5fuerzasdeporter.com/la-estrategia-segun-porter/>

Gomez, H. S. (2000). Gerencia estrategica. En H. S. Gomez, *Gerencia estrategica*. Bogota.

Gomez, H. S. (2000). Gerencia estrategica. En S. Gomez, *Teoria, metodologia, alineamiento, implementacion y mapas estrategicos* (pág. 57). Bogota: 7 Ed.

Gomez, H. S. (2000). Gerencia estrategica. En H. S. Gomez, *Gerencia estrategica* (págs. 58-61). Bogota: 7 Ed.

Gomez, H. S. (2000). Gerencia estrategica. En H. S. Gomez, *Gerencia estrategica* (págs. 62-63). Bogota: 7 Ed.

Gomez, H. S. (2000). Gerencia estrategica. En H. S. Gomez, *Gerencia estrategica* (pág. 23). Bogota: 7 Ed.

Gomez, H. S. (2000). Gerencia estrategica. En H. S. Gomez, *Gerencia estrategica* (págs. 23-24). Bogota: 7 Ed.

Gomez, H. S. (2000). Gerencia estrategica. En H. S. Gomez, *Gerencia estrategica* (pág. 185).
Bogota: 7 Ed.

Gomez, H. S. (2000). Gerencia estrategica. En H. S. Gomez, *Gerencia estrategica* (pág. 369).
Bogota: 7 Ed.

Gomez, H. S. (2000). Gerencia Estrategica. En H. S. Gomez, *Gerencia Estrategica* (págs. 62-
63). Bogota: 7 Ed.

Ibarra, E. (26 de 09 de 2017). *conceptos estrategicos en la administracion de empresas*.
Bogota.

Jimenez, F. A. (16 de abril de 2018). *El colombiano*. Obtenido de El colombiano:
[http://www.elcolombiano.com/negocios/agro/cafe-colombiano-bajos-precios-
JD8555308](http://www.elcolombiano.com/negocios/agro/cafe-colombiano-bajos-precios-JD8555308)

La estrategia segun Michael Porter. (18 de 02 de 2018). Obtenido de La estrategia segun
Michael Porter: <http://www.5fuerzasdeporter.com/la-estrategia-segun-porter/>

Marco juridico para el sector cafetero. (20 de octubre de 2017). Obtenido de Marco juridico
para el sector cafetero:
<https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/6Capitulo4.pdf>

matriz cuantitativa de planeacion estrategica. (21 de 02 de 2018). Obtenido de matriz
cuantitativa de planeacion estrategica: [https://prezi.com/moose03kpepd/matriz-
cuantitativa-de-la-planificacion-estrategica-mc](https://prezi.com/moose03kpepd/matriz-cuantitativa-de-la-planificacion-estrategica-mc)

Matriz factores Externos. (12 de diciembre de 2017). Obtenido de Matriz factores Externos:
<https://sdad-uvm.wikispaces.com/file/view/MEFE+y+MEFI.pdf>

Mintzberg, H. (s.f.). En H. Mintzberg.

Mintzberg, H. (2005). Strategy safari. En H. Mintzberg, *Strategy safari*.

Mintzberg, H. (s.f.). Strategy safari. En H. Mintzberg, *Strategy safari* (pág. 9).

Mulder, P. (s.f.). *Toolshero*. Obtenido de Toolshero: <https://www.toolshero.com/strategy/5-ps-of-strategy/>

Mundo Empresarial. (23 de Noviembre de 2017). Obtenido de Mundo Empresarial: <http://yiselotalvaro.blogspot.com/2013/05/matriz-mefi.html>

Planeacion estrategica. (2 de junio de 2015). Obtenido de Planeacion estrategica: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

Planeacion estrategica. (2 de junio de 2015). Obtenido de Planeacion estrategica: : <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

plenacion estrategica. (20 de 02 de 2018). Obtenido de plenacion estrategica: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

portafolio. (5 de junio de 2016). Obtenido de portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/sector-cafetero-enfrenta-grave-problema-40414>

Riquelme, M. (18 de Febrero de 2016). *Web y empresas*. Obtenido de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>

web y empresas. (18 de 02 de 2018). Obtenido de web y empresas: <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>