

Planeación Estratégica para el “Depósito Central” del Municipio de Tarqui Huila

Cesar Augusto Torres Celis

C.C. 1.081.514.705

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Programa de Administración de Empresas

CCAV Pitalito

15 De Mayo 2018

Planeación Estratégica para el “Depósito Central” del Municipio de Tarqui Huila

Cesar Augusto Torres Celis

CC. 1.081.514.705

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Juan Felipe Guzman

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Programa de Administración de Empresas

CCAV Pitalito

15 De Mayo 2018

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo primero a Dios,
como fundamento de inspiración, de sabiduría;
también a mis padres y familiares por su gran apoyo,
paciencia y credibilidad;
a los tutores, por su entrega y dedicación;
en general a todos aquellos seres queridos
que no alcanzan a ser nombrados en
estas cortas palabras...

CESAR AUGUSTO TORRES CELIS

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos a los tutores Adelaida Cuellar, Faiber Alexis Benavides, Juan Felipe Guzmán, Clara Sofia Caviedes, por su tolerancia, su dedicación y sus sabios aportes a este proyecto.

También a la Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD y todo su cuerpo de tutores y directores, por todo lo entregado y recibido en conocimientos y enseñanzas para todos estos años de Carrera profesional.

A todos ellos y a quienes de una u otra manera contribuyeron al término de este proyecto de grado, muchas gracias....

CESAR AUGUSTO TORRES CELIS

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	1
Lista de Figuras	2
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Problema de Investigación	6
Descripción del Problema.....	6
Formulación del Problema	9
Justificación de la investigación.....	9
Objetivos de la investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	12
Marcos de referencia	12
Marco Teórico	12
Teoría de la Planeación Estratégica.....	13
Misión.....	15
Visión	17
Auditoría externa	18

Auditoría interna.....	19
Las cinco fuerzas de Porter.....	20
Desarrollo de la Estrategia por Porter	22
¿Qué tiene en cuenta Porter en estos casos?	22
La visión.	22
La misión.	22
Los valores.....	22
Para comenzar, se debe tener en cuenta el liderazgo de costos.	23
La diferenciación.	23
El enfoque del negocio.	23
¿Cómo se planean todo?	24
¿Cómo deben ser?.....	24
¿La implementación?	25
En este punto, también hay tres apartados que son:	25
Porter garantiza el éxito si:	26
Investigación de Mercado.....	26
Políticas que apoyan la estrategia	27
Marco Contextual	28
Municipio de Tarqui	28

Depósito Central.....	29
Breve reseña histórica del Depósito Central.....	29
Marco Conceptual.....	31
Metodología.....	32
Tipo de Estudio.....	32
Diseño Metodológico.....	34
Fuentes y técnicas de recolección de información.....	34
Estado del Arte.....	35
Diagnóstico Empresarial.....	36
Revisión de la Misión.....	36
Visión.....	36
Matriz de competitividad.....	37
Análisis de las cinco fuerzas de Porter para el Depósito Central.....	40
Amenaza de nuevos competidores.....	41
Rivalidad entre los competidores.....	42
Coocentral.....	42
Amenaza de productos sustitutos.....	43
El poder de los compradores.....	45
El poder de los proveedores.....	46

Investigación de Mercados – Encuestas.....	47
Encuesta dirigida a las empresas comercializadoras de café del Departamento del Huila ..	48
Tabulación, Gráficas y Análisis de la Información	48
Resultados de la investigación.....	58
Desarrollo del proyecto	61
Figura 12. Análisis DOFA.....	61
MISIÓN	66
VISIÓN.....	66
VALORES	66
OBJETIVOS DEL DEPÓSITO CENTRAL.....	67
Objetivo General	67
Objetivos Específicos	67
ORGANIGRAMA.....	68
Figura 15. Organigrama.....	68
Conclusiones	72
Recomendaciones.....	74
Referencias Bibliográficas	77

Lista de Tablas

Tabla 1. Propuesta

Tabla 2. Listado trilladoras en Colombia

Tabla 3. Significación de comercializadoras

Tabla 4. Especificaciones buscadas

Tabla 5. El Depósito Central es nombrado

Tabla 6. Comercializa con Depósito Central

Tabla7. Evaluación de productos

Tabla 8. Confianza de inversión

Tabla 9. Ubicación del Depósito Central

Tabla 10. Matriz CAME

Tabla 11. Estrategias operativas-administrativas propuestas

Lista de Figuras

Figura 1. Desarrollo de la estrategia de Porter

Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter

Figura 3. Localización del Municipio de Tarqui

Figura 4. Localización del Depósito Central

Figura 5. Significación

Figura 6. Especificaciones

Figura 7. Depósito Central nombrado

Figura 8. Comercializa

Figura 9. Evaluación

Figura 10. Confianza inversionista

Figura 11. Ubicación

Figura 12. Análisis DOFA

Figura 13. Registros fotográficos de la revisión

Figura 14. Valores empresariales

Figura 15. Organigrama

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo fundamental, visionar el Depósito Central; actualmente se encuentra ubicado en la Carrera 9 N° 2-43 Barrio La Bodega, en Tarqui Huila. Una de las herramientas claves para las organizaciones, visionar su futuro es la planeación estratégica apoyada en los principios organizacionales, (Gestiopolis, 2002) reseña “que es la idea que nos enseña a medir el grupo o empresa, en busca de imaginar un espacio ideal, y las actividades propias para lograr los propósitos de la organización.” p.21.

De modo que, las organizaciones de cualquier naturaleza, tipología, tamaño u objeto social pueden aplicar esta metodología, a fin de mejorar su capacidad directiva, en lo concerniente a los procesos de planeación y control administrativo.

Para el “Deposito Central”, que compra, procesa y comercializa café, elaborar esta propuesta es llegar a organizarla y contribuir al logro de la planeación de la empresa. Adicionalmente, se cumplirá con el logro de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés: (clientes, trilladoras, caficultores, entre otros), haciendo del depósito una empresa exitosa.

Por consiguiente para el desarrollo de este proyecto partimos de la revisión inicial al depósito, se realizó con una lista de chequeo establecida según las observaciones realizadas en el lugar, teniendo en cuenta el ambiente organizacional; después se procede a desarrollar la matriz DOFA y matriz CAME, acorde a las necesidades de la institución nos proponemos a desarrollar la realización de la Visión y Misión de la organización; Con unas metas y objetivos concretos en los cuales el depósito central tenga su horizonte claro.

Palabras clave: identificación, Diagnóstico, planeación estratégica, visión, misión, valores.

Abstract

“The main objective of this project is to view the Central Deposit; it is currently located in Carrera 9 No. 2-43 Barrio La Bodega, in Tarqui Huila. One of the key tools for organizations to see their future is strategic planning supported by organizational principles, an idea that teaches us to measure the group or company, in search of imagining an ideal space, and the activities to achieve the purposes of the organization.” (Gestiopolis, 2002 p. 04).

Therefore, organizations of any nature, type, size or social object can apply this methodology, in order to improve their managerial capacity, as far as administrative planning and control processes are concerned.

For the "Central Deposit", which purchases, processes and markets coffee, elaborating this proposal is to organize it and contribute to the achievement of the company's planning. Additionally, the achievement of satisfying the needs and expectations of the stakeholders will be fulfilled: (customers, threshers, coffee growers, among others.) Making the deposit a successful company.

Therefore for the development of this project we started from the initial review to the deposit, it was carried out with a checklist established according to the observations made in the place, taking into account the organizational environment; After proceeding to develop the matrix DOFA and matrix CAME, according to the needs of the institution we intend to develop the realization of the Vision and Mission of the organization; With specific goals and objectives in which the central repository has its clear horizon.

Keywords: identification, diagnosis, strategic planning, vision, mission, values.

Introducción

La caficultura es una actividad importante para el desarrollo económico del país y además aporta un porcentaje alto de divisas que ingresan por la comercialización del grano en el extranjero, pero que desafortunadamente no favorecen a los pequeños y medianos productores de las zonas cafeteras del territorio nacional.

Asimismo, los sistemas de mercadeo del café en lo local y regional últimamente han desmejorado, y conjuntamente la caficultura nacional enfrenta una crisis destructiva, que se suma al problema de los precios del grano y a la disminución de la producción total, lo cual significa una disminución de los ingresos de los productores. En este sentido, se requiere la atención de nuevos elementos para la comercialización del café que permitan optimar el nivel económico del pequeño y mediano caficultor.

Para el Depósito Central, como organización dedicada al procesamiento y comercialización del café de la localidad de Tarqui, la planeación estratégica es entendida como un asunto participativo, que tiene vínculo, unidad e integridad en las decisiones de la empresa como sociedad comercial.

Este ejercicio académico pretende aplicar la planeación estratégica como un mecanismo alternativo al comercio tradicional de café en la región, para permitir mejorar la situación económica del pequeño caficultor, combinando criterios económicos con valores éticos, sociales y ecológicos; implementación estratégica que proponga un nuevo horizonte de vida, una nueva luz de esperanza para el pequeño caficultor de las comunidades rurales trabajadoras, en las

cuales siempre se ha descargado el peso de las permanentes crisis de la caficultura nacional, buscando unos mejores logros a nivel comercial y de vida para sus familias.

Problema de Investigación

Descripción del Problema

De acuerdo con Pérez (2013) explica: “el café ha sido uno de nuestros productos de exportación más importantes. Su nivel de producción es tan alto que compromete a 590 municipios y los departamentos andinos del país. El área disponible para el cultivo es de cerca de 3,6 millones de hectáreas y se siembra en 970 mil hectáreas, empleando a las familias propietarias de los predios cafeteros, y a miles de recolectores de café, que conforman el grueso de los trabajadores directos e indirectos, situación que determina que ésta sea nuestra industria emblemática.” p. 18.

De tiempo atrás, la comercialización del café depende y la determina, tanto en los países productores como compradores, las condiciones del mercado exterior, esencialmente por los altibajos de la producción en Brasil, Colombia, Vietnam y México, como en el precio y últimamente por la incorporación al mercado de café de baja calidad.

Asimismo, el negocio tradicional de café en el país no funciona debidamente para el pequeño caficultor, ya que los costos de producción son altos y el ingreso que recibe dada la colocación de su producto es bajo, fruto de las distorsiones que presenta la comercialización del grano por parte de los intermediarios y comercializadores. Hay épocas, en que este ingreso no es suficiente ni siquiera para cubrir los costos de producción y mucho menos para dejarle una ganancia al

pequeño productor de café. Desafortunadamente, en nuestro país la mayor parte de la producción está en manos de pequeños y medianos caficultores, en su mayoría campesinos.

Igualmente, tanto a nivel nacional como regional, son los grandes productores de café los que tienen la posibilidad de producir teniendo costos de producción más bajos, con lo cual pueden permanecer y quedarse solos en el mercado, en cambio, los pequeños productores tienen costos de producción altos y no solo producen para vender, sino también para consumo propio. (Torres, & Daza, 2013 p.33).

Por ello, el Depósito Central, nace en el año 2005 por iniciativa de su creador y propietario como respuesta a una necesidad de procesar y comercializar el café verde y pergamino seco a los productores del grano del municipio de Tarqui; además, como una forma de incursionar en el mercadeo del grano, especialmente de manejar unos precios justos que mejoren las condiciones del pequeño productor, de generar empleo directo e indirecto y como una manera de sobrevivencia familiar.

A partir de un diagnóstico de la realidad local sobre las tendencias del mercado del grano, las condiciones sociales, tecnológicas y económicas del contexto, se pretende elaborar y establecer una propuesta de planeación estratégica que contribuya al posicionamiento de la empresa con el fin de hacerla más dinámica y competitiva, además de contribuir al logro de los principios organizacionales y satisfacer las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés como del sector, los cuáles son los clientes, las trilladoras, los caficultores, los proveedores, entre otros.

Porque indudablemente, es a partir de la exploración estratégica como se puede construir una anticipación para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables para la entidad, también, que como empresa se prepare para provocar los cambios deseados y pueda implementar tácticas y maniobras que la consoliden a nivel regional y nacional como una de las mayores comercializadoras de derivados del café de alta calidad.

Con base en lo anteriormente expuesto, la presente iniciativa empresarial apuntará hacia el fortalecimiento de las finanzas de la organización, se defienda la credibilidad en el buen servicio, se vigorice la productividad, se contribuya con la sostenibilidad ambiental y se favorezca el aspecto comercial.

Para el fortalecimiento de las finanzas de la organización, se tratará de ampliar la publicidad del depósito, promocionando más los servicios ofertados y mejorando la capacidad de compra de los granos.

En el sentido de defender la credibilidad en el buen servicio, se deberá realizar una campaña publicitaria a nivel local y regional, direccionada hacia los servicios que presta el depósito, haciendo énfasis en ofrecer mejores precios en un periodo de tiempo determinado.

En cuanto al aspecto para vigorizar la productividad, ésta se determinará conforme se mejore la capacidad de compra de los granos; habrá mayor cantidad de compra de café verde y seco para mejorar la producción.

Se tendrá siempre dentro de los principios de la organización muy en cuenta el aspecto medioambiental, teniendo presente que dentro de los procesos de secado se impacte en menor medida el recurso aire, el más afectado en dichos métodos.

Teniendo en cuenta estos aspectos el Depósito Central de Tarqui, apunta hacia la implementación de la planeación estratégica como medida empresarial para sostenerse en un mercado, cada vez más competitivo. Donde los grandes productores disponen de las mejores condiciones de producción y de mayores índices de utilidades, dejando a los pequeños y medianos productores, las mínimas utilidades, por las mismas competencias y fluctuaciones de los mercados menores.

Formulación del Problema

Los anteriores insumos nos llevan a plantearnos la siguiente pregunta problematizadora a la cual deberá darse respuesta en el desarrollo del presente trabajo:

¿Cómo establecer un Plan Estratégico en el “¿Deposito Central” del Municipio de Tarqui, que contribuya al posicionamiento de la empresa con el propósito de hacerla más dinámica y competitiva, de contribuir al logro de los principios organizacionales y de satisfacer las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés?

Justificación de la investigación

Se debe decir que todas las empresas están orientadas a la búsqueda del crecimiento económico, en razón a que en un mundo globalizado y cada vez más exigente, como el presente, surge la necesidad de aplicar estrategias que le permitan a las entidades realizar una buena gestión a nivel gerencial, alineadas con la visión y la misión de la organización.

Porque en la actualidad se utiliza la planeación estratégica como una de las principales herramientas tácticas de las empresas, la cual tiene como principal objetivo el describir y comunicar la estrategia de la empresa de forma coherente y clara haciendo que dicha planificación se materialice en acciones concretas.

Surge la necesidad de analizar la estrategia de negocios en el “Depósito Central”, como empresa procesadora y comercializadora, que a partir de la obtención de la materia prima (compra de café verde o café mojado), pasa a transformarlo a café pergamino seco mediante la instalación en el silo, secado durante 18 horas, o en secadero al sol. para luego realizar el proceso de selección de las calidades del café pergamino seco, seleccionar el producto principal (café pergamino seco) y los cuatro subproductos: café de segunda calidad, pasilla negra, pasilla blanca y café corriente. Para esta organización, la planeación estratégica es entendida como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa como entidad comercial.

Es importante desarrollar este proyecto, al ver que la caficultura es una actividad importante para el desarrollo económico del país y además aporta un porcentaje alto de divisas que ingresan por la comercialización del grano en el extranjero, pero que desafortunadamente no favorecen a los pequeños productores de las zonas cafeteras; de ahí que se pueda deducir que el sistema de comercialización del café en la región, en los últimos años no ha mejorado, y además la caficultura nacional enfrenta una crisis destructora, que sumada a la problemática de los precios del café y a la reducción de la producción, ha significado una disminución de los ingresos de los productores. Por tales motivos es necesaria la aplicación de nuevos mecanismos para la

comercialización del café que mejoren el nivel económico del pequeño caficultor local y regional.

Para el “Depósito Central” aplicar la planeación estratégica es un mecanismo alternativo al comercio tradicional de café en la región, el cual puede permitir mejorar la situación económica del pequeño caficultor, cuando se quiere combinar criterios tanto económicos con valores éticos, abarcando asimismo aspectos sociales como ecológicos.

Finalmente, con la implementación de un plan estratégico en la entidad y dentro de la cadena de comercialización de café, se busca aplicar una estrategia de planificación que realmente sea conveniente para el pequeño caficultor de las comunidades rurales trabajadoras, que son tan numerosas cada día, para lograr que éstas mejoren su nivel de vida una vez mejoren sus ingresos, cuando hoy ya incursionan en la producción de cafés especiales.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Establecer un Plan Estratégico para el “Deposito Central” del Municipio de Tarqui, que contribuya al posicionamiento de la empresa con el propósito de hacerla más dinámica y competitiva, de contribuir al logro de los principios organizacionales y de satisfacer las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés.

Objetivos Específicos

- ❖ Analizar mediante un estado del arte, la situación actual de la organización a través de un diagnóstico externo e interno mediante la aplicación del análisis DOFA y la matriz CAME.
- ❖ Definir el modelo de la estructura organizacional, la misión, la visión, y los valores organizacionales que permitan dirigir el depósito hacia el posicionamiento futuro más proyectivo.
- ❖ Identificar los factores de cambio que inciden en el depósito, por medio del análisis estructural.
- ❖ Elaborar un plan estratégico organizacional que identifique las estrategias, involucre la innovación y la diferenciación como elementos primordiales de sustentabilidad y competitividad.

Marcos de referencia

Marco Teórico

El marco teórico tiene un propósito fundamental dentro del proyecto de grado: situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que permitirá delimitar teóricamente los conceptos planteados dentro y cómo este puede llegar a proponer un Plan Estratégico y organizacional para el “Deposito Central”, Que Procesa, y Comercializa café, que identifique las estrategias propias del mercado.

Teoría de la Planeación Estratégica

Para Contreras (2001), “manifiesta que la planeación estratégica es la base para el proceso y la proyección hacia el futuro es necesario que todas las etapas se desarrollen mediante formulación, implementación y evaluación de las decisiones interfuncionales, este proceso abarca tareas como: la administración, la mercadotecnia, finanzas y contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo haciendo uso de herramienta como los sistemas computarizados de información para así lograr los objetivos propuestos de la organización.”

Hoy en día la planeación es necesaria en una organización debido al crecimiento, dependencia y rapidez que se da en el acontecer de los fenómenos, económicos, políticos, sociales y tecnológicos, por tal razón la planeación estratégica va más allá de crear posibles escenarios, el objetivo no es sólo planear, sino realizar en forma sistemática un amplio número de actividades que a su vez implican el uso de recursos humanos y materiales, por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación se acerque paulatinamente al propósito deseado.

Hay que plantear que en cada objetivo fijado se define: las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, asignar recursos, determinar responsabilidades, diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar si no, volver a planear. Para lograr el objetivo de la organización los integrantes de la empresa deben tener conocimiento de la misión, visión, objetivos y las estrategias de la empresa.

De la misma forma los gerentes que conducen las organizaciones deben tener una mente creativa y estar atentos a los desafíos previsibles como imprevisibles, lo que les permite un nivel de gestión de alta efectividad y lo logran a través de las siguientes bases:

- ❖ Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción.
- ❖ Atención sistemática a la reducción de gastos.
- ❖ Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente.
- ❖ Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción de las innovaciones y cambios tecnológicos.

Para que estas cuatro (4) bases sean llevadas sin ningún contratiempo es indispensable basarse en la comunicación, ambiente, la globalización y adaptación a los cambios externos.

Comunicación: Debido a que la comunicación es de vital importancia para todo ser humano y aún más para el desarrollo de una organización, deben fijarse líneas de comunicación e interrelaciones funcionales en las diferentes áreas con el fin de evitar contratiempos que pueden impedir el buen funcionamiento de la empresa, esto mejora el rendimiento y la velocidad con que se realiza el trabajo.

Ambiente: De acuerdo con la evolución del medio terrestre el mundo se afecta por los diferentes cambios en el medio ambiente, generados por la constante contaminación del hombre. Esto lleva a que las organizaciones implementen correctivos para minimizar el daño causado y promover el cuidado al medio ambiente.

La globalización y adaptación a los cambios: Este factor da para que muchas empresas se desarrollen o fracasen, dado que la lucha esta generada por un mundo sin fronteras geográficas,

socioculturales, económicas y hasta políticas. Debido a esto toda organización debe estar atenta a los nuevos descubrimientos e innovaciones tecnológicas que le permitan enfrentar el mercado y capacitar el personal para que no exista resistencia al cambio.

Para llevar a cabo el proceso de administración estratégica es necesario desarrollarlo por fases las cuales podrán darle mayor validez al proceso, estas constan de: Formulación de la estrategia, en esta etapa se tiene en cuenta toda la estructura organizacional y los factores internos y externos que influyen en la organización para determinar cuáles son las ventajas competitivas

Implementación de la estrategia, una vez realizada la formulación del problema se da paso a realizar las estrategias planteadas y para ello se requiere de crear los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos.

Evaluación de la estrategia: Una vez se culminan las dos etapas anteriores se da paso a evaluar la estrategia que consta de revisar los factores internos y externos, seguidamente se mide el desempeño de la estrategia y por último se aplican los correctivos necesarios.

Segun David (1994), “una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias menores que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas” p.19.

Misión

Para Thomson (2006) “teniendo en cuenta que el proceso de planificación estratégica comienza con la fijación clara, exacta y precisa de la misión de la empresa u organización, resulta imprescindible que los planificadores (entre los que se encuentran, empresarios,

ejecutivos y mercadólogos) conozcan antes, cuál es la definición de misión, con la finalidad de que tengan el fundamento básico para iniciar la elaboración de una misión que sea capaz de mover a las personas a ser parte activa de lo que será la razón de ser de la empresa u organización.”

1. De igual forma Fleitman, (2000), autor del libro "Negocios Exitosos", define la misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general."

2. La American Marketing Association, en su Diccionario de Términos, define la misión como el "propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) la historia de la organización; (2) las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) las consideraciones ambientales; (4) los recursos de la organización; y (5) sus capacidades distintivas." (Fleitman 2000, p.25).

3. Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", define el término misión como la "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin." (Diccionario de Marketing, 1999, p. 138).

4.. El Diccionario de Marketing de Cultural S.A. define la misión como "el origen, la razón de ser de la corporación; el cual, se ve influenciada en momentos concretos por varios elementos, como ser: La historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los propietarios del

negocio, los factores externos o del entorno en que se enmarca, los recursos de que dispone y los puntos fuertes en cada momento." (Andrade, 2006).

5. Finalmente, la Real Academia Española, en su Diccionario de la Lengua Española, menciona (en una de sus definiciones) lo siguiente: "Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido."

6. En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteo la siguiente Definición de Misión:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Visión

La Visión básicamente es el sueño de toda empresa, es una declaración de lo que espera a mediano o largo plazo, en otras palabras, es la imagen de cómo deseamos que sea nuestro negocio más adelante.

De igual forma, Fleitman (2000), en su obra Negocios Exitosos, definió la visión como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las

decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. En otras palabras, el propósito de la Visión es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Antes de crear la Visión de una empresa debemos hacernos las siguientes preguntas:

¿Qué haremos en el futuro?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

Auditoría externa

Es efectuada por personal externo a la empresa en donde examina y evalúan sus operaciones, para emitir una opinión veraz y técnica del sistema de control que se está desarrollando en esa área.

Larrea & Suárez (2014), detalla que: “califican la Auditoria como externa por su condición de legalidad y porque el auditor es ajeno a la empresa”.

Hay que tener en cuenta que, al no tener ninguna dependencia con la empresa, el trabajo del auditor es totalmente independiente y libre de cualquier influencia por parte de las autoridades

de las empresas, generando así una mayor confiabilidad a terceros sobre los resultados arrojados.

Auditoría interna

Es desarrollada por personal que depende de la empresa, se realiza al servicio de la alta dirección, como mecanismo de control que brinda un dictamen interno sobre las actividades de toda la empresa, que permite ver que las políticas y procedimientos establecidos al interior sean aplicados de forma correcta a todas las áreas.

Heviá (1989), la define como: “El órgano asesor de la dirección que busca la manera de dotar a la empresa de una mayor eficiencia mediante el constante y progresivo perfeccionamiento de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de la empresa”.

Dentro de las actividades que se deben desarrollar encontramos:

Identificación de los riesgos, Evaluar su susceptibilidad a distorsiones, diseñar procedimientos de auditoría que permita evaluar el diseño la implementación y efectividad.

Una ventaja importante de la Auditoría Interna es la habilidad que tiene para minimizar los riesgos, reducir costos, eliminar complejidad de los controles con el fin de mejorar la competitividad y proteger el valor de la compañía.

El Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors – IIA), define: “Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a

cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

Los lineamientos propuestos por el Instituto de Auditores Internos – IIA, para la práctica de la Auditoria Interna, son:

- Definir sus principios básicos.
- Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoria interna.
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoria interna.
- Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.

Las cinco fuerzas de Porter

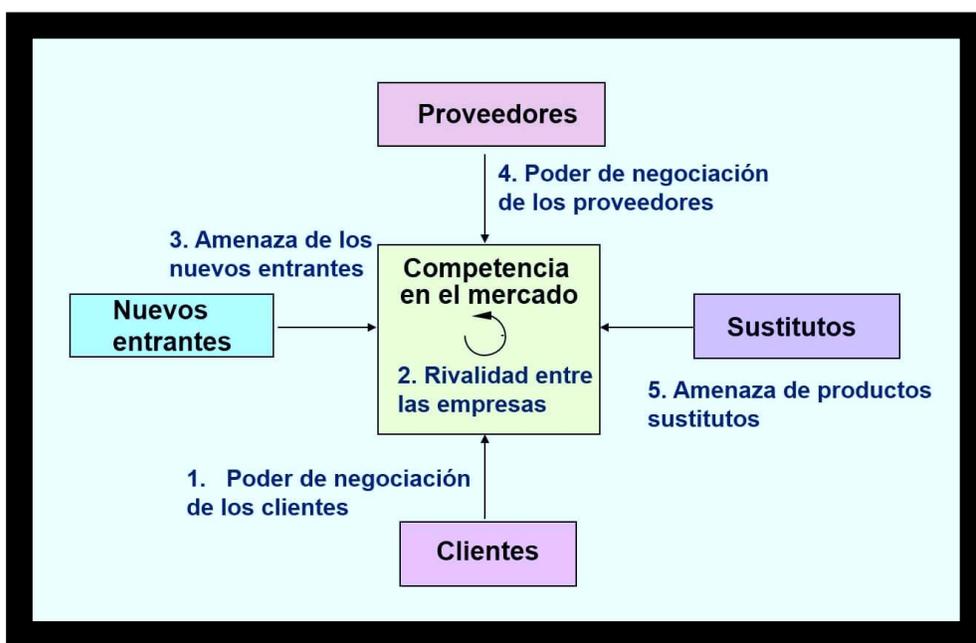
Antes de hablar de las cinco fuerzas de Porter, tenemos que hablar de Michael Eugene Porter, uno de los mejores economistas de todos los tiempos, su fuerte son los temas de economía y gerencia. Él nació en Norteamérica en 1947 y es el creador de las 5 fuerzas de Porter.

Hoy en día, Porter es un afamado profesor en Harvard, institución en el cual enseña el método que él mismo desarrolló por medio de la estrategia de marketing para empresas.

Gracias a sus aportes al mundo de los negocios, hoy en día se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo.

Las cinco fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste. (Riquelme 2015, p.22).

figura 1. Desarrollo de la estrategia de Porter



Fuente. Riquelme. (2015). Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.

Desarrollo de la Estrategia por Porter

Se comienza desarrollando la visión de la empresa, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Se debe tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

¿Qué tiene en cuenta Porter en estos casos?

La visión. Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo que quiere lograr. La definición de la misión debe contemplar todos los valores de la empresa.

La misión. Es una de las cosas más importantes y por eso va en primer lugar, se debe saber cuál es la misión por medio de la razón de ser de la empresa. Está debe ser a su vez independiente.

Los valores. Por medio de los valores, les dices a los demás cuáles son tus prioridades y cuáles son los puntos más importantes de tu empresa. En este punto, debes destacar lo que hace a tu empresa única y la hace destacar por encima de las demás. Responde a la pregunta ¿qué es importante para mi empresa?

Solamente tras haber definido estos tres conceptos es que puedes comenzar a formular una estrategia, según Porter. Tener estos puntos ya te da una ventaja competitiva en el mundo de los negocios, pues te permite dirigir esfuerzos y comenzar siempre con un fin en la mente.

Según su propio creador, Michael Porter, él nos explica en su libro cuál es la forma más adecuada de lograr ventajas competitivas en el mercado.

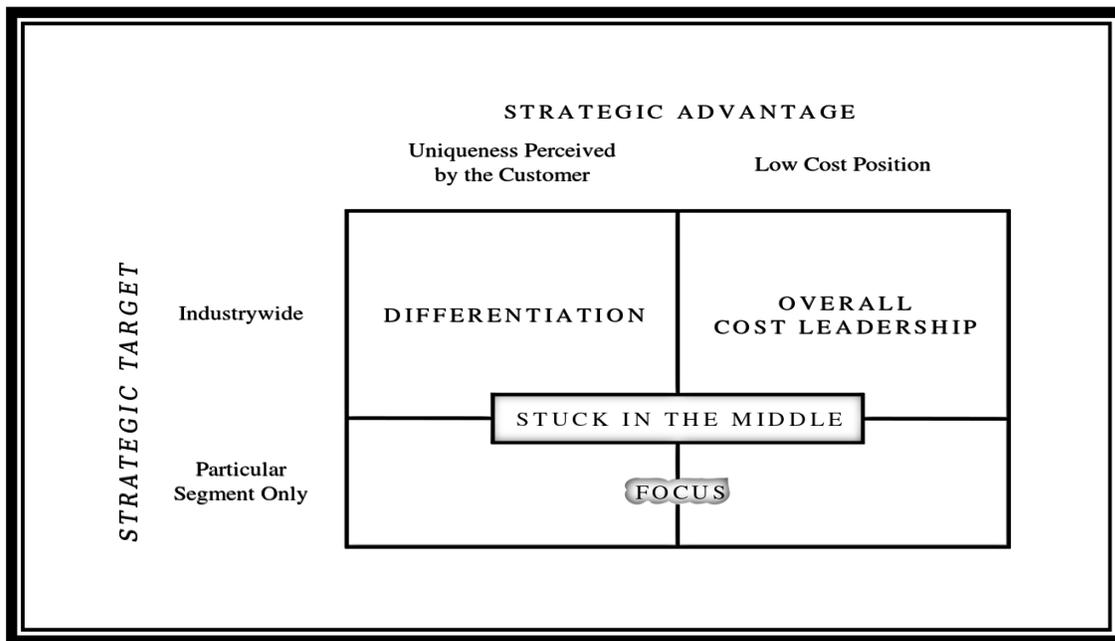
Para comenzar, se debe tener en cuenta el liderazgo de costos. En este punto se debe conocer el costo que ofrecen todas las empresas que dan el mismo servicio que tú y ofrecer el precio más bajo que te sea posible.

Esto hace que cualquier empresa pueda cobrar menos por sus servicios y de esta forma atraer a un mayor número de personas. El experto Porter nos dice que es mucho más fácil cuando se trabaja con una economía de grandes volúmenes a bajos costos.

La diferenciación. Se debe conseguir que los clientes o las personas que sepan de tu empresa tengan un concepto diferente de la misma. Gracias a la diferenciación, se puede lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa. Debes contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que te distinga de cualquier otra empresa del mercado.

El enfoque del negocio. Aquí se debe tener en cuenta cuales son las bases de la empresa, ya que se debe enfocar toda la energía en la venta de un solo producto en vez de intentar vender varios. Puedes distinguir empresas usando este punto por que aprovechan nichos en el mercado, es decir ofrecen productos o servicios en un mercado no saturados, ya que es menos probable que tengas éxito si vendes algo que todos venden. (Riquelme 2015, p. 27).

Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente. Fuente. Riquelme 2015. "Estrategias genéricas de las 5 fuerzas de Porter."

¿Cómo se planean todo?

Cuando se acaba la parte de la estrategia, pasas a los objetivos, los cuales tienen la misma fuerza que el punto anterior.

Los objetivos de la empresa deben ser aceptados por todas las partes desde el director hasta el último empleado.

¿Cómo deben ser?

- Todos los objetivos de la empresa deben ser muy claros y aportar puntos concretos para que todos puedan entenderlos.
- Deben ser objetivos flexibles de tal forma que si pasa algo inesperado se pueda reajustar.

- Se deben ir evaluando cada cierto tiempo para comprobar que se progresa en los objetivos.
- Se debe hablar con todas las personas relacionadas con esos puntos para lograr transmitir la idea y motivar a su vez a los empleados.
- Todos los puntos deben coincidir con la misión y valores que la empresa representa.
- Para todos los miembros de la empresa, los objetivos deben ser alcanzables. (Riquelme 2015).

¿La implementación?

Ahora, lo que se debe hacer es implementar todo lo que se ha hecho en los pasos anteriores.

En este punto, también hay tres apartados que son:

La responsabilidad. Esto quiere decir que todos los puntos de cada área de trabajo saben perfectamente qué deben hacer y cómo manejar cualquier tipo de problema. Se deben expresar claramente las estrategias y los logros que se quieren conseguir en cada una de las áreas.

Los recursos. En este punto se deben conocer los materiales y los recursos que se van a usar para cada cosa. Una vez que se acabe este proceso, es muy común que algunas áreas se quedan con recursos insuficientes.

La colaboración entre las áreas. Este es otro de los puntos importantes para la estrategia Porter. Requiere mantener una comunicación abierta y constante entre todas las partes de la empresa, para que todos puedan saber lo que están haciendo otras áreas. Esto puede hacer que todos entreguen lo que se espera de ellos de una manera más eficaz. (Riquelme, 2015)

Porter garantiza el éxito si:

- ❖ Actúas con total apego a la estrategia que has fijado desde el principio.
- ❖ Asignas a cada área los recursos adecuados que se necesitan para cada cosa.
- ❖ Hablas sobre los valores de la empresa siempre que puedas y los impulsas para poder seguir adelante con ello.
- ❖ Eres capaz de identificar los riesgos que pueden surgir y además eres capaz de resolverlos con la administración adecuada.
- ❖ Eres capaz de evaluar todos los cambios que se van presentando y además eres capaz de generar un entorno de negocio completo, además de poder hacer los ajustes necesarios.

(Riquelme 2015, p.62)

Investigación de Mercado

Kotler (1994), dice que la investigación de mercados “Es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información específica a la que se enfrenta la empresa”.

De acuerdo con este planteamiento, la investigación de mercados es una subfunción de marketing, debido a que su objetivo es suministrar información sobre el consumidor, en el contexto competitivo, identificar las oportunidades del mercado, monitorear la implementación de los programas de marketing y evaluar el desempeño del marketing mix.

Es así como la investigación de mercados sirve a la gerencia de marketing para tomar decisiones de acuerdo al enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y según el suministro de información que se haya utilizado. (Kinneary y Taylor, 1993, p.6).

Políticas que apoyan la estrategia

La finalidad de crear políticas nuevas es para encaminar esfuerzos individuales y grupales en la dirección correcta y también para contrarrestar las tendencias de resistencia que se puedan presentar en cualquier área de la empresa orientando las acciones necesarias para que la estrategia funcione. (David 1994).

Políticas y procedimientos que refuerzan la implementación de la estrategia

La política institucionaliza las prácticas y los procedimientos operativos que apoyan la estrategia en toda la organización.

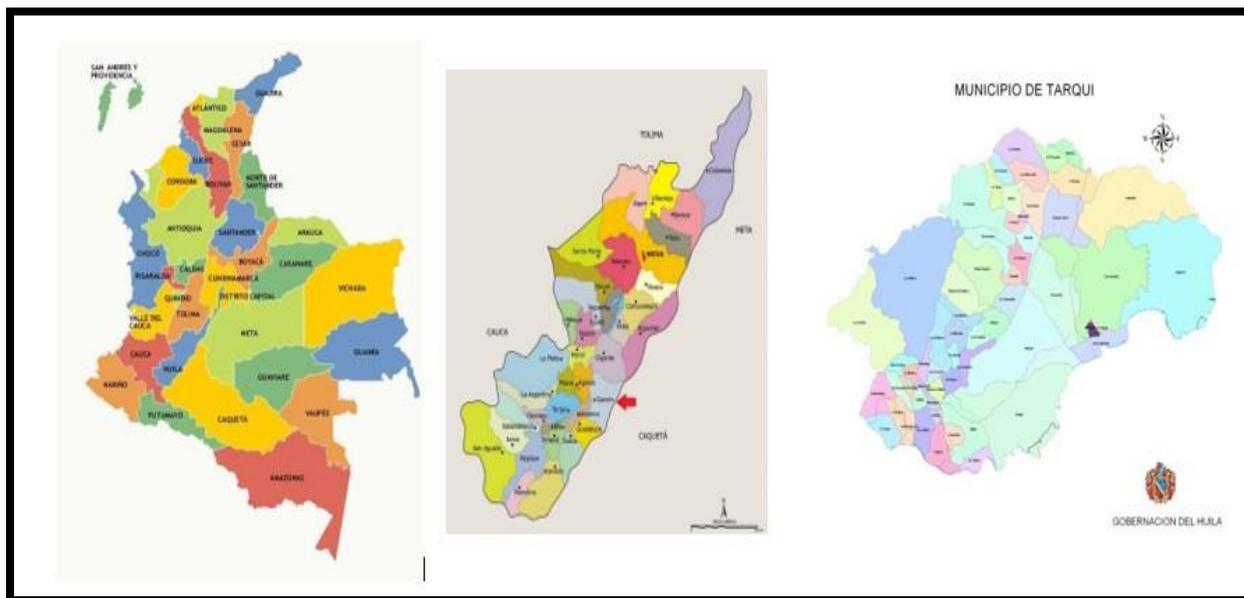
La política limita la acción independiente y comunica lo que se espera, guía las actividades relacionadas con la estrategia en direcciones particulares y restringe las variaciones deseadas.

Ayuda a alinear las acciones y las conductas con la estrategia, por lo que se minimizan las malas decisiones, las prácticas conflictivas y se establece una mayor regularidad, estabilidad y confiabilidad en la forma como la organización trata de hacer que la estrategia funcione.

Permite moldear el carácter del ambiente laboral y a traducir la filosofía corporativa en la forma como se hacen las cosas y como se trata a las personas.

Marco Contextual

figura 3. Localización del Municipio de Tarqui



Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tarqui 2016-2019. “El camino para dejar huella”.

Municipio de Tarqui

El municipio de Tarqui está ubicado en la parte centro-sur del Departamento del Huila; la zona urbana tiene una extensión de 0, 2.280 Kms. y se encuentra en una depresión, al pie del Cerro de San Joaquín, a la orilla de la quebrada del Hígado, a una distancia de 2 kms del río Magdalena, por la carretera que lo une a 7 km con la troncal, su economía se basa en la agricultura tradicional y la ganadería, sus vías de acceso son carreteables.

El casco urbano de Tarqui posee dos zonas bien definidas topográficamente, así: La primera constituida por terreno ondulado que se define en la margen norte del Zanjón del Toro; la

segunda ubicada hacia el sur del zanjón mencionado hasta el límite perimetral del casco urbano, su relieve es plano que pudo ser parte inundada por el río Magdalena. El “Zanjón del Toro” lo recorre desde el sur oriente hasta el noroccidente donde termina la pendiente del Cerro de San Joaquín, éste queda al occidente, y por el oriente empieza la parte plana del Llano del Hato, hasta la ribera del río Magdalena. (Plan de Desarrollo. Municipio de Tarqui 2016).

El Municipio de Tarqui está dividido en: un casco urbano, tres centros poblados (Maito, Quituro, el Vergel) y 55 veredas.

Límites generales del municipio: Por el norte con el Municipio del Pital; al sur, los municipios de Altamira y Elías; al oriente, los municipios de Garzón y Altamira y por el occidente, los municipios de Oporapa y La Argentina.

Extensión total: 3080 Km². Temperatura media: 25° C. (Plan de Desarrollo. Municipio de Tarqui 2016).

Depósito Central

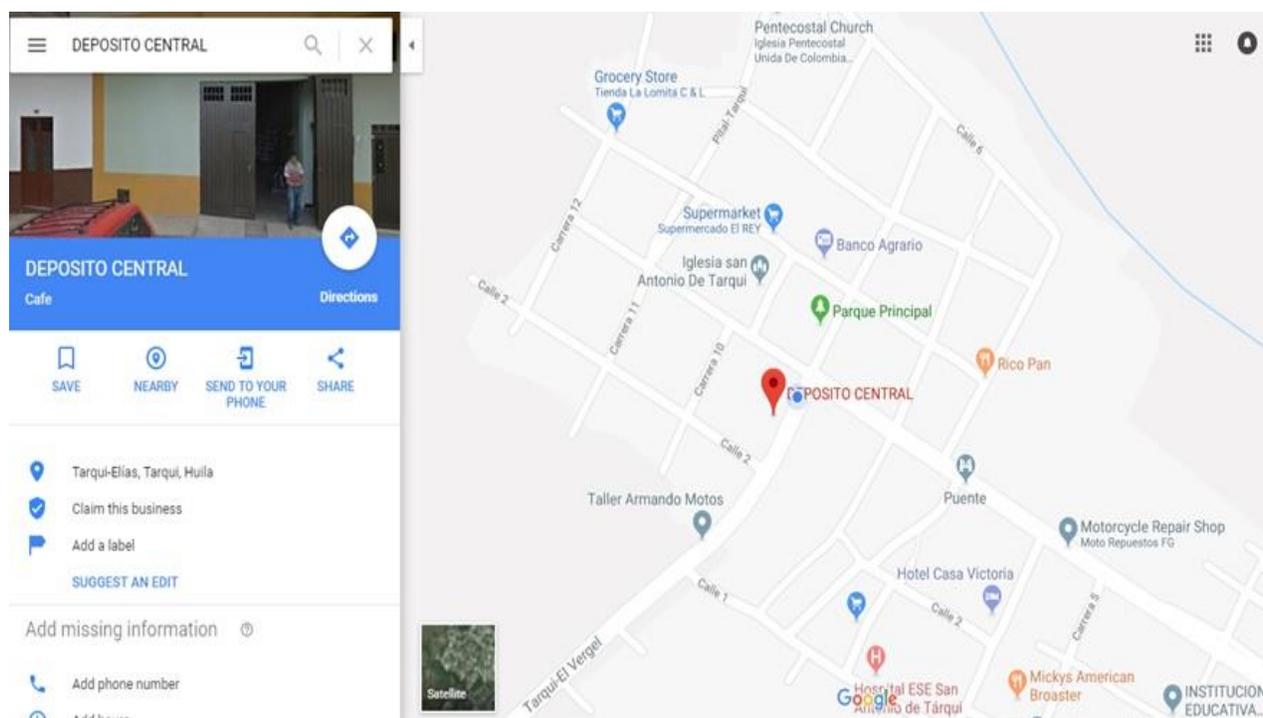
Breve reseña histórica del Depósito Central.

Se iniciaron labores con 1 empleado, y un solo producto que era la comercialización de café y en la actualidad cuenta con 10 trabajadores vinculados de manera directa e indirecta y cuenta con 1 producto principal y 4 subproductos; este crecimiento hace que la empresa ya no se pueda manejar de manera empírica, no es fácil el manejo tanto del personal, material y el mercado para cumplir con los requerimientos.

Desde la gerencia se ha buscado ser una empresa más competitiva, por lo que el primer paso es estructurar un Plan Estratégico que la ubique en el entorno competitiva y estratégicamente.

Se encuentra ubicado en la carrera 9 N° 2-43 Barrio Bodega Del Municipio De Tarqui Huila.

Figura 4. Localización del Depósito Central



Fuente: Google Maps.

Marco Conceptual

A continuación, los conceptos que fundamentan la investigación:

Matriz DOFA: Es un estudio que sirve para realizar el análisis interno y externo de una organización, donde se identifican las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una organización.

Matriz CAME: El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” (en inglés Correct, Adapt, Maintain, Explore).

Este análisis puede ser interpretado como una ampliación del Análisis DAFO De esta forma, el Análisis DAFO sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación, y en Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO.

Los Análisis DAFO y CAME son muy usados en todo lo relativo a Planificación estratégica (Planes de negocios, definición de programas y proyectos, etc.)

Planeación Estratégica: Según Goodstein (2012), define la Planeación Estratégica como "El proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

La Inteligencia Competitiva: Ha sido definida como "un método sistemático de planificación, recuperación, análisis, archivo, distribución de la información sobre el entorno externo y la mejora de la competitividad de las empresas y organizaciones." (Tena y Comai, 2005).

La Inteligencia Tecnológica: Se define como la actividad organizada para la búsqueda y el manejo inteligente de la información tecnológica. (Morote y Nuchera, 1999).

Estrategia: Es el objetivo y las acciones que es necesario realizar para lograr el escenario apuestal. (Avendaño y Rodríguez, 2013).

Planeación: Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. (Toro, 2012).

Por iniciativa de Manuel Antonio Torres Fetecua, en el año de 2005, se crea la empresa Deposito Central, en predios del propietario en Barrio la Bodega del Municipio de Tarqui. (Manuel Torres 2005)

Metodología

Tipo de Estudio

El estudio del Plan Estratégico para el “Deposito Central”, Producción y Comercialización de café, se realizará bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo que permitirán detectar y medir cada una de las variables influyente en el comportamiento futuro del objeto de estudio.

La investigación se realizará como un estudio de tipo descriptivo que le permite al investigador determinar el tipo de información que necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizarse. Méndez (2001), afirma que en “el estudio descriptivo es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad, señala formas de conducta y actitudes del universo

investigado, además de que comprueba la organización entre variables de investigación”. La propuesta de desarrollo del anteproyecto es la siguiente:

Tabla 1.

Propuesta

Actividad	Método	Instrumento
Realizar el estado del arte de la situación actual del Depósito.	Análisis estratégico	Revisión documental, consulta de fuentes secundarias
Aplicación Matriz DOFA y Matriz CAME	DOFA Y CAME	Investigación y visita a la empresa
Investigación de Mercados	Investigación de Mercados	Aplicación de Encuesta a las comercializadoras del Departamento
Presentación de los principios organizacionales a él Deposito	Metas empresariales	Visita a la empresa
Elaboración y ejecución del proyecto en la empresa	Principios organizacionales	Visita a la empresa

Fuente. La Investigación.

Diseño Metodológico

Indica Méndez (2001), que "el conocimiento deductivo permite que las variables particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas"; esto implica que, por medio de la ejecución del método deductivo en la presente investigación, se podrá llegar a situaciones particulares, partiendo de situaciones generales identificadas en la Organización. Para alcanzar los objetivos del proyecto se estudiarán las diferentes experiencias, teorías y autores sobre la planeación estratégica y su aplicación.

Fuentes y técnicas de recolección de información

Para la elaboración del presente proyecto se tomarán la información sobre diferentes fuentes de información relacionadas con el desarrollo organizacional y la planeación estratégica del Depósito.

Fuentes Secundarias. Se realizará una revisión documental sobre los estudios ya realizados sobre el diagnóstico y desarrollo organizacional de el “Deposito Central”, que permitan establecer algunas respuestas a los interrogantes planteados en el problema de investigación y en los objetivos del proyecto. Alguno de estos documentos son los informes presentados por los gerentes y Consejo De Administración en las vigencias anteriores.

Fuentes Primarias. La información primaria de la investigación se obtendrá de los principales actores que intervienen en el “Deposito Central” y sus socios claves como clientes y compradores.

Observación: En la presente investigación también es importante desarrollar la técnica de observación para recoger otra información de tipo cualitativo, que permitan complementar los datos obtenidos de las fuentes secundarias.

Estado del Arte

Se revisará la situación actual del Depósito, con el este análisis se pueden identificar las fuentes secundarias y primarias de información con el fin de realizar un diagnóstico de la organización y determinar los factores de cambio que pueden ser tenidos en cuenta para el desarrollo del trabajo y la participación de actores y expertos.

Para Torres & Daza (2013): “La planeación es parte del proceso de desarrollo y crecimiento que todas las empresas deberían llevar a cabo pero que normalmente es implementada en las grandes empresas, sin embargo teniendo en cuenta que las pymes en Colombia representan el 96.4% de la economía nacional y el 80% de los empleos formales; en las mayores dificultades se concentran en la incapacidad para cumplir los requerimientos específicos de exportación, obsolescencia tecnológica, pérdida de mercado, inadecuada estructura financiera, formación administrativa inapropiada, un elevado costo de los recursos ajenos, falta de ingresos y falta de rentabilidad.”

¿Por qué debe ser importante la planeación estratégica para la empresa Deposito Central?

Por iniciativa de Manuel Antonio Torres Fetecua, en el año de 2005, se crea la empresa Deposito Central, en predios del propietario en Barrio la Bodega del Municipio de Tarqui.

Se iniciaron labores con 1 empleado, y un solo producto que era la comercialización y procesamiento de café y en la actualidad cuenta con 10 trabajadores vinculados de manera directa e indirecta y cuenta con 1 producto principal y 4 subproductos; este crecimiento hace que la empresa ya no se pueda manejar de manera empírica, no es fácil el manejo tanto del personal, material y el mercado para cumplir con los requerimientos.

Desde la gerencia se ha buscado ser una empresa más competitiva, por lo que el primer paso es estructurar un Plan Estratégico que la ubique en el entorno, competitiva y estratégicamente.

Diagnóstico Empresarial

Revisión de la Misión

En la misión no se describe el trabajo de la organización de forma clara, concisa y concreta, además se debe comunicar la ética de empresa, los principios generales a los cuales los trabajadores deben adherirse y practicar; de igual modo se debe actualizar periódicamente. Cuando menos, una vez al año debe revisarse y ver si corresponde a la realidad de la empresa.

Visión

En la misión no se describe exactamente que se desea hacer en el futuro del depósito; además no se define en que tiempo se lograra la visión, lo cual es importante para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Matriz de competitividad

Tabla 2.

Listado Trilladoras en Colombia

Nombre	Dirección	Tipo de operaciones	Tipo de sociedad
COMERCIALIZADORA DE CAFÉ LA NOVENA	CARRERA 9 No. 2-18	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
COMPRA DE CAFÉ LA SEGUNDA	CALLE 2 CON CARRERA 1 No. 2-27	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
COOPERATIVA ALMA DEL HUILA AGRICOLA “ALMACOOP”	CARRERA 23 N° 1-25 SUR GARZON HUILA.	Cooperativa, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
PACORINI GLOBAL SERVICES (COLOMBIA) S.A.S	CALLE 3 No 64/67 GARZON HUILA	Cooperativa, comercializadora y exportadora de	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

		café.	
GOLD COFFEE	CRA 4 No. 629 BRUSELAS	Comercializadora	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
ALMACAFE	AVENIDA 26 No 49-176 NEIVA HUILA	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
COFCO AGRICOFFEE COLOMBIA	CRA. CALLE. 82 # 10-33 SUITE 901 BOGOTÁ, COLOMBIA	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
BAN EXPORT	VEREDA CONTADOR	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CARAVELA	VEREDA CONTADOR	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

CCA	CRA. 77 #34-41 MEDELLÍN, ANTIOQUIA - COLOMBIA	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
. LOUIS DREYFUS	TRILLADORA SAN ANTONIO KM. 10 VÍA CERRITOS PEREIRA, COLOMBIA	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
. RACAFE	VEREDA CONTADOR	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
. TERESITA EXPORTADORA	CRA. 16 – 7 S CHAPARRAL TOLIMA	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
. OLAM	CRA. 11 # 86-32 (OF. 504) BOGOTÁ D.C. COLOMBIA	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
. LA MESETA EXPORTADORA	CRA. 5 # 6-30 CHINCHINA CALDAS	Trilladora, comercializadora y	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

		exportadora de café.	
TRILLADORA ALMA DEL HUILA	CRA. 23 No. 1-25 SUR. GARZON HUILA.	Trilladora, comercializadora y exportadora de café.	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Fuente. El autor.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter para el Depósito Central

La industria cafetera en el mundo tiene un gran reto ya que los cambios climáticos, las tendencias, gustos y desafíos del mundo cafetero están cambiando. Dicha industria enfrenta un reto aun mayor con el cuidado y conservación del medio ambiente, ya que en el ejercicio de su operación y funcionamiento causan un desgaste del paisaje y contaminación del agua y aire que respiramos; así que lo que deben de deducir es que su industria debe de evolucionar, aplicando nuevas tecnologías , industrializando los procesos e implementando nuevas formas de operación para la conservación del medio ambiente y sobre todo generando valor agregado a su empresa y a su producto, para llegar a ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

Por consiguiente, el Depósito Central ya no puede depender de un solo producto para poder subsistir en su industria. Es por ello, que es esencial un estudio de estrategias para poder analizar los puntos importantes de su industria y poder obtener las ventajas y las diferencias competitivas que harán que pueda continuar creciendo en su industria.

Aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, analizaremos las partes donde la industria cafetera va a tener mayores oportunidades o amenazas.

Amenaza de nuevos competidores

A pesar de que la dinámica del sector cafetero no ha sido la mejor, en los últimos años, aun así, la competencia de este sector es significativa como las grandes empresas, por el volumen de producción que manejan y la oferta exportable hacia el extranjero, con el café. Industrias de un nivel de competitividad en procesos productivos tecnificados, infraestructura que cumple con la norma y certificaciones de calidad que los acreditan y les dan un valor agregado.

Barrera de entrada al mercado: La principal barrera que tiene un nuevo competidor en la industria del café es la competitividad con la calidad del producto y el precio, con el depósito central, la cual ya tienen un Café pergamino seco posicionado en un mercado determinado, lo cual obliga a los nuevos posibles competidores a entrar con una pequeña escala, originando que ellos tengan un costo unitario más alto.

La diferenciación del producto: El depósito central tiene un café pergamino seco reconocido en el departamento del Huila por su calidad, color, sabor y humedad, de excelente calidad, respecto a las empresas cafeteras de la región, lo cual representa una ventaja competitiva que genera confianza en los clientes; debido a las nuevas tendencias del consumidor final con respecto a la procesamiento y consumo del café pergamino seco.

En cuanto a requerimientos de Capital, definitivamente se necesitaría inversiones de gran magnitud para poder competir en esta industria, ya que como lo podemos ver la inversión del capital para poder iniciar plantas de procesamiento y manejo del café y contar con la materia prima suficiente y disponible, además de la distribución son enormes para poder entrar en esta industria.

Una de las estrategias para combatir estos nuevos competidores es: el depósito central, considera que es vital invertir en innovación, desarrollo de productos y actividades que les permita encontrar nuevas técnicas de producción y trabajo para impulsar la economía regional y conquistar nuevos nichos de mercado a nivel nacional, mejorando los procesos para optimizar recursos, mano de obra, reduciendo los costos de producción y poder ofertar en mercados internacionales.

Rivalidad entre los competidores

Coocentral

La competencia en este sector a nivel Regional Coocentral es el principal comprador de café, en los últimos 4 años, como lo hemos analizado esta competencia tiene un peso significativo, ya que tienen un gran stock de productos derivados del café, con tecnología de punta y posicionamiento de marca en el mercado Regional y Nacional.

“A finales del 2001, nace la nueva cooperativa **CADEFIHUILA LTDA**, que no es otra cosa que la integración de las otras cooperativas del Sur del Huila, Occidente del Huila y CAFIHUILA, su sede se conserva como la principal en Neiva y subsedes en Pitalito y La Plata, con un área de influencia en veintisiete municipios y con 35 puntos de atención en compras de café y venta de fertilizantes, así como 18 almacenes de provisión agrícola.” (Cadefihuila, cooperativa). (cadefihuila Ltda. 2001).

El Depósito Central como estrategia de rivalidad entre los competidores de talla regional debe tecnificarse, hacer inversión en infraestructura y ampliar el stock de productos para así poder cumplir con las necesidades de los clientes a nivel nacional y el sector cafetero tanto regional

como nacional. Una de las estrategias que podría utilizar el depósito central, es mejorar sus procesos y el stock de productos derivados del café; esta será una estrategia de mejora y crecimiento para poder competir con las grandes empresas procesadoras de café.

Amenaza de productos sustitutos

La entrada al siglo XXI, la velocidad de la información y el hecho de que cada vez las personas están mejor enteradas de los productos que pueden el medio ambiente y garantizar la calidad de sus productos, ha hecho que los clientes de hoy en día estén enfocados en la búsqueda de productos de buena calidad y muy asequible a la hora de procesarlos.

Lo que ha originado que las ventas del café pergamino seco y sus derivados hayan crecido y tenga éxito a la hora de hacer los cálculos de rendimiento que favorezca la transformación de productos elaborados a partir del café pergamino seco, con mejores resultados y menores costos.

Los principales subproductos que tiene el café pergamino seco son:

La pasilla negra, el café de segunda calidad, la pasilla blanca y café corriente

En este esquema podemos observar claramente como la tendencia del cliente del café tienen otras opciones de productos derivados del café pergamino seco para desarrollar sus proyectos, mientras tanto los materiales llamados sustitutos para este producto han tenido una tendencia positiva en su consumo en los años en cuestión.

Es por este motivo es que consideramos que la fuerza fundamental de este estudio estratégico es el analizar los subproductos y a partir de ahí es donde el Depósito Central podrá hacer su estrategia para poder continuar con su participación en el mercado como la tiene hasta ahora.

Ahora bien, considerado lo anterior el Depósito Central ya ha observado la tendencia de sus consumidores finales , por lo cual han reaccionado haciendo nuevos planes con miras a exportar e ingresar a nuevos mercados con su producto y para esto hacer alianzas con entidades que financien este tipo de proyectos y así realizar las mejoras en infraestructura y tecnología e innovación y poder competir con las grandes industrias y mantenernos vigentes en el sector cafetero, garantizando a los clientes un producto de calidad.

La compañía que está posicionada en el mercado regional como Coocentral, ofrecen un stock amplio en productos derivados del café etc., esto ha originado primordialmente estar aún presente en la industria cafetera, pero que ahora ya es diversificada, no solo con café pergamino seco sino con pasillas y café de segunda calidad y ha hecho que sigan permaneciendo como líder en esta industria.

Más sin embargo la entrada de productos sustitutos a sus líneas de producción ha incrementado considerablemente los costos de producción, así como de distribución, ya que los productos sustitutos que ganan mercado cada día en la industria cafetera son realmente diferentes a sus antiguos esquemas de producción y distribución.

Es aquí donde el Depósito Central, debe de enfocarse en superar este reto y adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias que enfrente en la producción y distribución de estos nuevos productos sustitutos. Ya que como nuestra industria es pequeña en el sentido de competencia, los

factores que podrían acercar a los clientes de tomar como decisión de comprar cafés, podría ser efectivamente el costo del producto y su facilidad para adquirirlos.

El poder de los compradores

Si no es de lo más importante, son primordiales los canales de distribución que pueda tener el Depósito Central, para poder hacer llegar a sus clientes sus productos.

Sabemos que el depósito central, cuenta ya con experiencia a nivel regional en la rama de distribución y canales para hacer llegar sus productos, como lo es, centro y sur del Huila principalmente. Es importante para ellos, afianzar sus lazos comerciales con los nuevos importadores de la región de conveniencia que están teniendo tanto éxito en este sector.

Aquí es donde el poder de la empresa Coocentral procesadora de productos derivados del café, que efectivamente están teniendo un acercamiento con empresas Regionales y Nacionales, en las macro ruedas de negocios, podrían tener un grado significativo en la reducción de precios finales de venta al consumidor ya que no existen tanta intermediación en la comercialización del producto y por estar ubicada en el país objetivo, los clientes finales tiene el poder de iniciar una batalla de precios con las principales empresas comercializadoras de este tipo de productos.

Para el Depósito Central es de suma importancia tener en cuenta estos nuevos actores en las cadenas de distribución, fortalecer la presencia del producto procesado del café para con sus sustitutos.

De igual forma el poder y la diversificación de los productos de derivados del café del Depósito Central podrían facilitar las negociaciones ante estos nuevos comercializadores regionales, ya que, de igual forma para ellos, sería esencial contar con la presencia de los productos regionales y nacionales procesados del café.

La red de distribución del café a nivel del municipio de Tarqui se desarrolla a través de las siguientes tres fases de distribución:

- ❖ La primera fase abarca el proceso interno que se lleva a cabo en las fincas y predios productores, desde su cosecha hasta la entrega del producto en el Depósito Central.
- ❖ La segunda fase, abarca los procesos a los cuales se someten los granos de café en el Depósito Central, desde su llegada hasta su empaque y carga con destino a las trilladoras regionales o nacionales.
- ❖ La tercera fase contiene el diseño de la red de distribución desde su conversión en las trilladoras en productos terminados para el consumo, hasta su colocación en los clientes o consumidores.

El poder de los proveedores

Teniendo en cuenta el poder de los proveedores del depósito central, algunos de sus principales insumos es el café de excelente calidad, la empresa cuenta con proveedores suficientes para trabajar durante 50 años, otro de sus insumos es la cascarilla de café para generar combustión a los silos, la cual es de fácil adquisición por ser una región que produce café en el Huila.

A la hora de realizar la comercialización del producto al mercado, contamos con vehículo propio para la distribución del producto.

El Depósito Central, si depende de sus proveedores para la adquisición de su producto, dado que no cuentan con su propia materia prima y por lo tanto maneja un mercado transitorio, los insumos secundarios como la cascarilla de café no genera dependencia de algún proveedor específico, en cuanto a la hora de distribuir el producto, la empresa de igual modo cuenta con su propio medio de transporte y así minimiza costos en el producto y mejora la oferta al mercado.

Investigación de Mercados – Encuestas

A través de la técnica de la encuesta se elaboró como instrumento para la recolección de la información, un formulario dirigido a las empresas comercializadoras de café en la región del Huila, con el propósito de conocer el funcionamiento del mercado de este producto en la zona.

El instrumento se redactó con siete preguntas abiertas y cerradas y con opción de selección múltiple, las cuales iban dirigidas a obtener datos respecto a la significación local de las comercializadoras, las especificaciones ofrecidas, conocimiento y comercio con el Depósito Central, comercialización-valoración-confianza inversionista con el depósito y ubicación del mismo. Se diseñó para aplicarlo vía correo electrónico con la colaboración de las 15 compañías comercializadoras a quienes se aplicó el instrumento.

Encuesta dirigida a las empresas comercializadoras de café del Departamento del Huila

La encuesta se realiza con el objeto de investigar sobre el mercado del café.

El total de las encuestas a realizar se hace a una muestra de 15 comercializadoras del País, Departamento y municipio de Tarqui.

Por favor lea con detenimiento las siguientes preguntas y responda según su criterio:

Tabulación, Gráficas y Análisis de la Información

1. ¿De las siguientes comercializadoras de café del municipio de Tarqui, elija cual es la más significativa para usted?

- Depósito Central
- Comercializadora de café la Novena
- Compra de café la Segunda

Tabla 3.

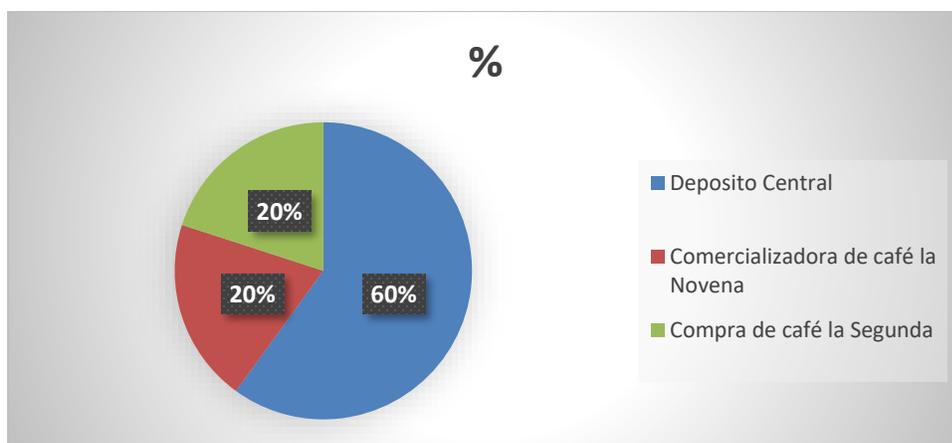
Significación de comercializadoras

Opción de respuesta	No. de Respuestas	%
Depósito Central		60%
Comercializadora de café la Novena		20%
Compra de café la Segunda		20%

Total 15 100%

Fuente: Archivo del autor.

Figura 5. Significación



Fuente: Archivo del Autor.

Teniendo en cuenta la gráfica anterior se evidencia que el Depósito Central es la más significativa en el Municipio de Tarqui, la cual alcanza un 60% de la población encuestada, seguida de la Comercializadora de Café la Novena con 20%, al igual que Compra de café la Segunda con el 20% de la población encuestada.

2. ¿Qué especificaciones busca cuando visita comercializadoras de café?

- Calidad
- Buen precio
- Todas las anteriores

- Ninguna de las anteriores

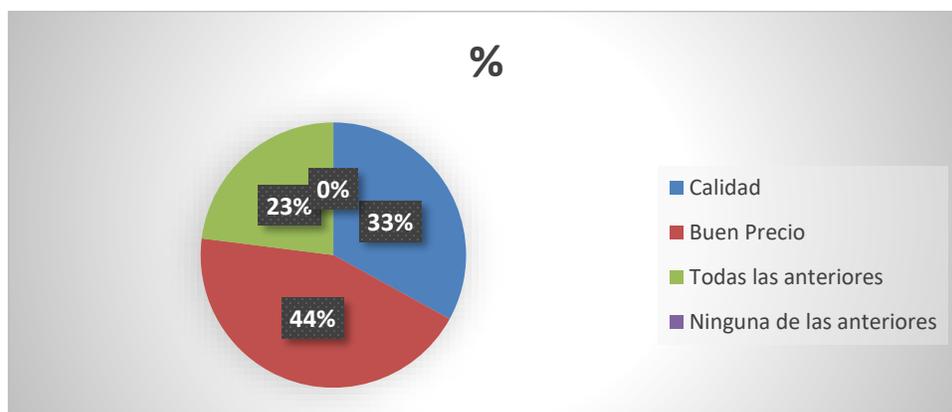
Tabla 4.

Especificaciones buscadas

Opción de respuesta	No. de Respuestas	%
Calidad		33%
Buen Precio		44%
Todas las anteriores		23%
Ninguna de las anteriores		0%
Total	15	100%

Fuente: Archivo el autor.

Figura 6. Especificaciones



Fuente: Archivo del autor.

La gráfica y tabla anterior observan que la mayoría de las comercializadoras de café encuestadas buscan Calidad y buen precio en un mismo sitio, es por ello, entre los resultados se obtuvo que un 23% respondieron la opción todas las anteriores. Discriminadas, hubo un 33% que eligieron solamente calidad, las opciones de Buen precio eligieron un 44%.

3. ¿Ha escuchado nombrar el Depósito Central del Municipio de Tarqui? Sí__ No__

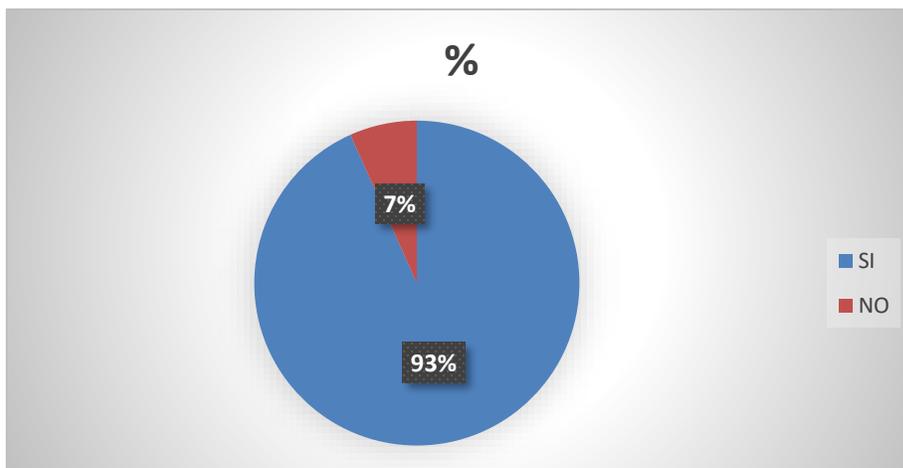
Tabla 5.

El Depósito Central es nombrado

Opción de respuesta	No. De Respuestas	%
SI	14	93%
NO	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Archivo de Autor

Figura 7.

Depósito Central nombrado

Fuente: Archivo del autor.

De acuerdo a los datos, el 93% de los encuestados ha escuchado nombrar el Depósito Central, mientras solamente el 7% no lo han hecho. En cifras, 14 lo han referenciado, mientras una persona no.

4. ¿Ha comercializado los productos del Depósito Central del Municipio de Tarqui?

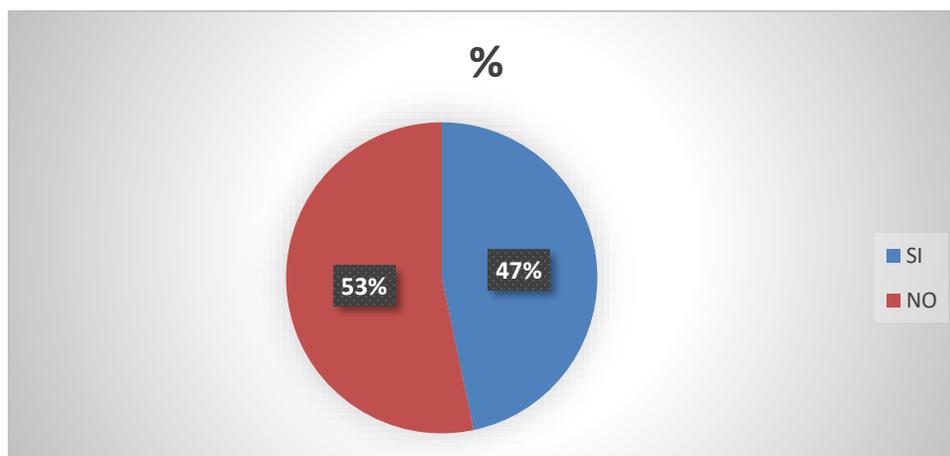
Sí ___ No ___

Tabla 6.

Comercializa con Depósito Central

Opción de respuesta	No. de Respuestas	%
SI	8	47%
NO	7	53%
Total	15	100%

Fuente: Archivo del Autor.

Figura 8. *Comercializa*

Fuente: Archivo del Autor

Según la información obtenida, de las 7 respuestas afirmativas de haber escuchado nombrar el depósito central, tan solo el 47% han utilizado el producto y el resto 53% no lo han hecho. En cifras exactas esto corresponde que de 15 encuestados 7 respondieron SI y 8 respondieron NO.

5. ¿Cómo evalúas con tu experiencia los productos que ofrece el Depósito Central?

Excelentes ___ Buenos ___ Malos ___ No sabe ___

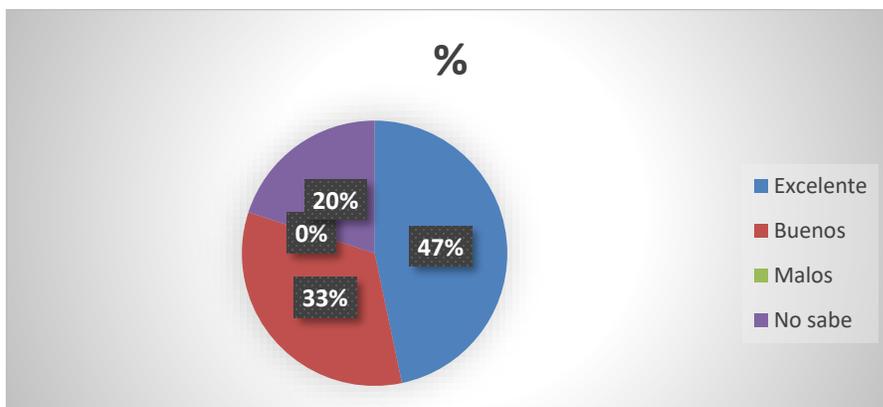
Tabla 7.

Evaluación de productos

Opción de respuesta	No. de Respuestas	%
Excelente	7	47%
Buenos	5	33%
Malos	0	0%
No sabe	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Archivo el Autor

Figura 9. Evaluación



Fuente: Archivo el Autor

Según la información obtenida, las comercializadoras evalúan la experiencia con los productos que ofrece el depósito central, en un 47% la califican excelente, en un 33% los productos son buenos, y en un 20% no sabe, y podemos analizar que los servicios no han sido malos.

6. ¿El Depósito Central del Municipio de Tarqui, le genera confianza para invertir sus recursos económicos en ella? Sí ___ No ___ No responde ___

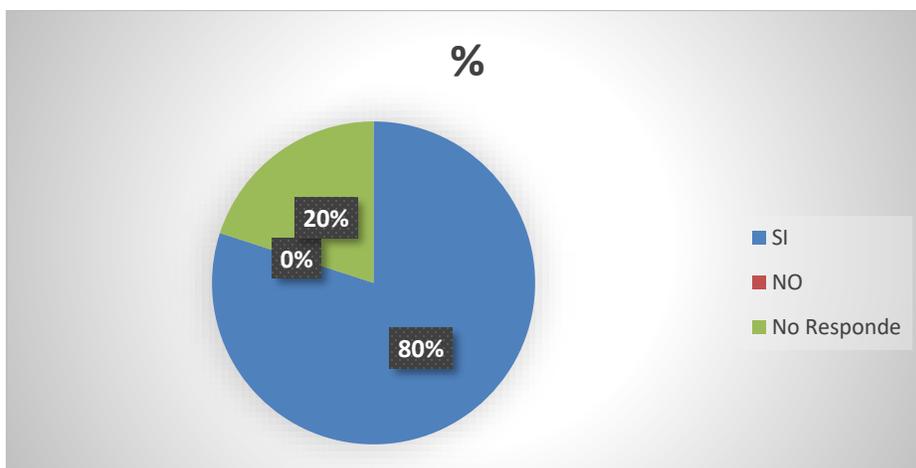
Tabla 8. Confianza de inversión

Opción de respuesta	No. de Respuestas	%
SI	12	80%
NO	0	0%
No Responde	3	20%

Total 15 100%

Fuente: Archivo del autor.

Figura 10. Confianza inversionista



Fuente: Archivo el autor

Para el interrogante 6, se deduce claramente que el mayor porcentaje considera que el depósito central, le genera confianza para que ellos puedan invertir el dinero. Estos porcentajes se discriminan de la siguiente manera: La respuesta SI, en las cual 12 comercializadoras tomaron esta opción y esta equivale a un 80% de las comercializadoras encuestadas. Para la respuesta NO, no se obtuvo ningún resultado y por último 3 comercializadoras respondieron No responden, siendo el equivalente al 20% del total de los encuestados.

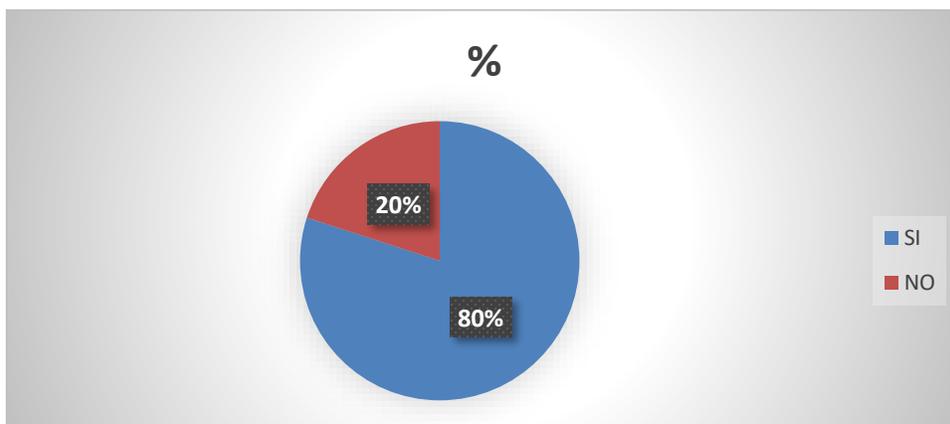
7. ¿Sabe dónde está ubicado el depósito central? Sí ___ No ___

Tabla 9. Ubicación del Depósito Central

Opción de respuesta	No. de Respuestas	%
SI	12	80%
NO	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Archivo del Autor.

Figura 11. Ubicación



Fuente: Archivo del Autor.

Realizando el análisis de la gráfica y tabla anterior se observa que la mayoría de las personas encuestadas saben la ubicación del depósito central, es por ello que de 15 comercializadoras a quienes se les realizó la encuesta, el 80% respondieron que si saben dónde está ubicado el depósito central, y tan solo un 20% contestaron que no sabe dónde está ubicado.

Resultados de la investigación

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, teniendo en cuenta la información dada en las tablas y graficas anteriores, cada una de ellas con sus respectivos análisis.

Conclusiones del Estudio de Mercados

A continuación, se presenta el análisis realizado teniendo en cuenta los datos arrojados por el estudio de mercadeo realizado al depósito central, ubicada en el Municipio de Tarqui Huila.

La encuesta se realiza en el Municipio de Tarqui, en el mes de Junio, tomando como muestra 15 comercializadoras del país con agencias en el departamento del Huila y en el municipio de Tarqui, teniendo en cuenta que este tipo de empresas son quienes realizan la mayoría de compras al depósito central y le generan más ingresos al depósito.

Según los resultados planteados en tablas y graficas anteriores estos son los resultados:

Se analiza que el depósito central tiene un buen reconocimiento en el municipio porque el 60% de las comercializadoras encuestadas dijeron conocer o haber escuchado nombrar la empresa. Ocupando está el primer lugar entre las más nombradas del municipio. Se pudo conocer también que la Comercializadora de café la Novena tienen un reconocimiento en el municipio con un porcentaje de 20%, dando como resultado un reconocimiento equitativo para estas comercializadora.

Como respuesta a que aspectos se busca cuando va a utilizar los servicios de una comercializadora, se puede concluir que el 53% de las comercializadoras encuestadas elije la

opción Todas las anteriores, en la cual se encuentra en ella los ítems de calidad y buen precio, el 44% de los encuestados escoge la opción de Calidad, y el 33% buen precio, esto refleja que el depósito debe buscar una muy buena estrategia para brindar a sus clientes las dos opciones más importantes las cuales son calidad y buen precio.

Es evidente según la gráfica y la tabla de datos, que un porcentaje alto de la población encuestada ha escuchado nombrar el DEPÓSITO CENTRAL. Se concluye que 14 comercializadoras encuestadas han escuchado nombrar el DEPÓSITO CENTRAL del municipio de Tarqui y tan solo 1 de las comercializadoras encuestadas NO han escuchado hablar sobre el Depósito. Estas cifras son equivalentes a un 93% y 7% respectivamente.

Según la información obtenida se halla que el 47% de los encuestados han utilizado los servicios del depósito central y el resto 53% no lo han hecho. En cifras exactas esto corresponde que de 15 comercializadoras encuestadas 7 respondieron SI y 8 respondieron NO.

En respuesta al interrogante sobre como evalúan la experiencia con los productos que ofrece el depósito, el 47% correspondiente a 7 de las comercializadoras encuestadas respondieron que los productos son excelentes, el 33% da la opción de buenos y el 20% no sabe cómo es el servicio del depósito, es importante al analizar estos resultados, al depósito le hace falta dar a conocer mejor sus productos por los diferentes medios y de este modo buscar un mayor posicionamiento en el mercado local y regional.

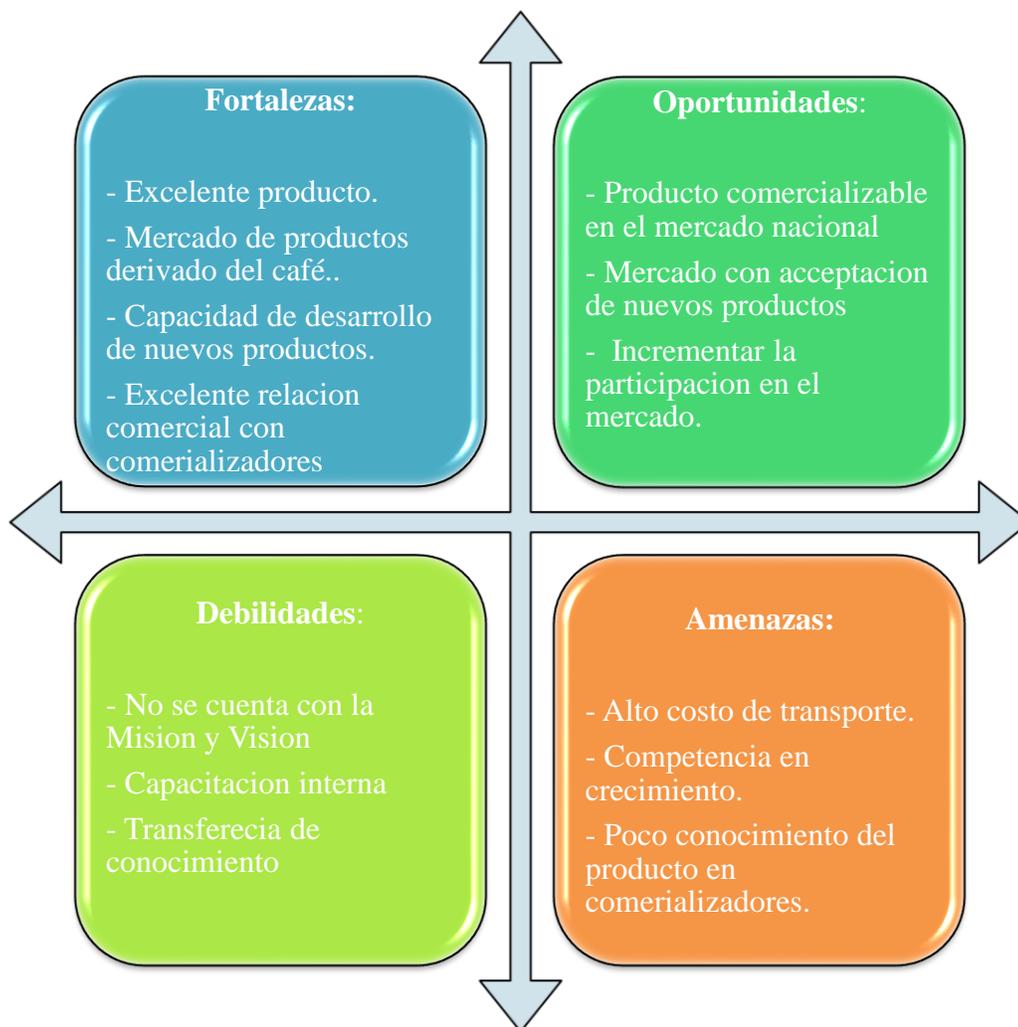
Para el interrogante 6, según la gráfica y la tabla expuesta, se deduce claramente que el mayor porcentaje considera que el DEPÓSITO CENTRAL, le genera confianza para que ellos puedan invertir el dinero. Estos porcentajes se discriminan de la siguiente manera: La respuesta SI, en las

cual 12 comercializadoras tomaron esta opción y esta equivale a un 80% de la población. Para la respuesta no responde, 3 comercializadoras que corresponden al 20% completando en estas dos repuestas el total de los encuestados.

Según la información recolectada en la encuesta realizada, y según la gráfica y la tabla expuesta para el interrogante N°7, hay un 80% de las comercializadoras encuestadas que si saben la ubicación del DEPÓSITO CENTRAL y por el contrario a este gusto hay un 20% de encuestados que no saben dónde está ubicada.

Desarrollo del proyecto

Figura 12. Análisis DOFA



Fuente: Archivo del Autor.

Tabla 10. Matriz CAME

MATRIZ CAME		
Acciones	Corregir las debilidades	
C	1	Se creó una Misión y Visión competente al depósito central, en la cual se podrá apreciar claramente que ofrece y a quien quiere servir.
	2	Se plantea capacitaciones trimestralmente generando en sus colaboradores confianza y compromiso con la organización.
	3	Mediante las capacitaciones se busca brindar a sus colaboradores nuevos conocimientos que apliquen tanto en su vida personal como en la organización, aportando a la mejora y crecimiento de su calidad de vida.
	Afrontar las amenazas	
	4	Buscar empresas transportadoras que operen a precios moderados.
A	5	Buscar alianzas con empresas de combustibles que le brinden este servicio a un precio cómodo al depósito.
	6	Implementar estrategias con valor agregado que incentiven a nuevos clientes y de igual modo trabajar en la fidelización de nuestros clientes potenciales.
	7	Realizar propagandas por los diferentes medios de comunicación.
Mantener las fortalezas		
	8	Mantener la calidad de los productos que ofrece el depósito central
	8	Innovar cada día con nuevos productos derivados del café.

	9	Buscar mantener y cuidar la materia prima aplicando el cuidado en nuestro medio ambiente.
M	10	Mantener siempre excelentes relaciones con las comercializadoras y exportadora de nuestro producto.
		Explotar las oportunidades
	11	Buscar expandir el producto a nivel nacional.
	13	Innovar y brindar al mercado variedad en calidad de productos en café.
E	14	Buscar nuevos clientes y eventos en los que se pueda expandir el producto.

Fuente: El autor.

Figura 13. Registros Fotográficos de la revisión



Fotografía 1. Principal Depósito Central



Fotografía 2. Bodega de Operaciones



Fotografía 3. Área administrativa.



Fotografía 4. Área De Maquinaria



Fotografía 5. Área de Almacenaje.



Fotografía 6. Área de secado café al sol



Fotografía 7. Silo cisco secado café



Fotografía 8. Área de análisis de los procesos

MISIÓN: Contribuimos a la comercialización de café pergamino seco y sus derivados, ofreciendo y satisfaciendo el mercado regional y nacional con la mejor calidad de café, contando con la adecuada tecnología en maquinaria, investigación, desarrollo y personal calificado.

VISIÓN: Para el año 2.022, ser una empresa líder a nivel regional y aumentar la participación de mercado a nivel nacional e internacional en la industria del Café pergamino seco 100% puro, consolidándonos como una empresa reconocida y prestigiosa del país; a la vez ser una fuente de empleo e impulsar al pequeño productor y así contribuir al desarrollo del país.

VALORES

Figura 14. Valores Empresariales



Fuente: El Autor.

OBJETIVOS DEL DEPÓSITO CENTRAL

Objetivo General

Ofrecer a todos nuestros clientes la mayor satisfacción posible al adquirir nuestros productos derivados del café y en esta forma afianzar la empresa en el mercado local, regional y nacional.

Objetivos Específicos

- ✓ Cumplir con las negociaciones realizadas con nuestros clientes a tiempo y con calidad.
- ✓ Efectuar la estandarización de los procesos para no tener retrasos ni malos despachos con nuestras negociaciones.
- ✓ Contribuir con la conservación del medio ambiente.
- ✓ Favorecer la generación de empleos, creando empleos directos e indirectos que se organizan en el procesamiento del producto principal y sus subproductos.

ORGANIGRAMA

Figura 15. Organigrama



Fuente: El Autor.

Tabla 11. Estrategias Operativas-Administrativas Propuestas

ESTRATEGIAS							
Estrategias	Descripción de las acciones estratégicas. Propuesta Operativa y Administrativa	Objetivos	Metas	Plazo de Ejecución	Responsable de la Ejecución	Indicador	Seguimiento
Capacitar el personal operativo	Capacitar al personal sobre el plan estratégico del Depósito, buscando familiarizarlos más con la organización con el fin de que todos	Aumentar la productividad de los empleados y la compañía.	Mejorar el porcentaje de empleados capacitados.	3 años	Gerencia General	Número de personal operativo capacitado/ Número total de empleados operativos.	Trimestral

luchen por los mismos objetivos.

Implementar campañas publicitarias por todos los medios de comunicación	Dar a conocer las ventajas competitivas y el producto café pergamino seco y sus derivados que ofrece la empresa.	Dar a conocer la empresa y el producto.	Para el 2.022 se brindarán productos derivados del café a nivel nacional.	4 años	Gerencia General	Número de campañas realizadas/ Número de campañas esperadas.	Semestral
Visitas personalizadas ofreciendo el stock a nuevos mercados, dando a conocer los beneficios que	La gerencia será la encargada de realizar las visitas a las los posibles a la comercializadoras de venta.	Visitar a nuevos clientes, para dar a conocer los servicios con los beneficios que presta el depósito.	Para el año 2022 se tendrán nuevos clientes fidelizados y los habitantes del Huila tendrán recordación de	4 años	Gerencia General	Número de visitas realizadas/ Número de clientes potenciales.	Mensual

**presta el
depósito**

un servicio de
calidad el cual
presta el
depósito.

**Implementar
programas de
servicio al
cliente.**

Capacitar a los
empleados del
depósito en
servicio al cliente.

Ofrecer cada
día un mejor
servicio a los
clientes y
usuarios del
DEPOSITO
CENTRAL

Para el primer
semestre del
2019, los
colaboradores
del depósito
estarán
recibiendo
capacitaciones
referentes a las
políticas de
Servicio al
Cliente.

4 años

Gerencia
General

Número de
capacitaciones
realizadas/
Número de
capacitaciones
proyectadas.

Trimestral

Conclusiones

Indiscutiblemente no existe situaciones insolubles y la proyección del presente hacia el futuro ya no es una necesidad sino un deber de las empresas y organizaciones actuales que deben necesariamente reducir la incertidumbre y planear estratégicamente; esto es posible y viable siguiendo parámetros claros y metodología como la aplicada en el presente plan de análisis prospectivo estratégico.

El Depósito Central puede perfectamente obtener un mejor posicionamiento en el contexto local, regional, nacional e internacional a corto y mediano plazos si aplica estrategias empresariales apropiadas que le permitan mayor competitividad venciendo obstáculos, con objetividad y proyección a corto, mediano y largo plazo.

La aplicación de la estrategia permite mejores rendimientos e igualmente posibilita calidad en los productos, mejor servicio al cliente y la capacitación del talento humano que es el recurso más valioso de toda organización.

Los estudios hacia el futuro mejoran posiciones para la toma de decisiones de los directivos y tener en cuenta las dimensiones en el medio ambiente; de este modo el Depósito Central logrará cumplir cada uno de los objetivos propuestos resaltando además que éstos van de la mano con el trabajo en equipo ya que es una de las grandes estrategias que hoy en día utilizan las empresas para alcanzar las metas con eficiencia.

Por consiguiente, fue un placer realizar este proyecto ya que aprendimos nuevas técnicas para aplicar en un futuro en nuestra profesión y además en él logramos aplicar los conocimientos que aprendimos en la formación como profesionales en la Administración de Empresas.

Recomendaciones

La reflexión prospectiva debe servir para la acción estratégica; para iluminar las actuaciones del presente en el camino que va al encuentro del futuro por el que se apuesta “la prospectiva es una herramienta para la toma de decisiones porque permite explorar los conocimientos que se pueden obtener hoy sobre el futuro con el objetivo de mejorar las condiciones de desarrollo y bienestar de la comunidad, empresa, organización o nación que se está estudiando.”

Como se puede observar la prospectiva permite reducir la incertidumbre y este aspecto es de trascendental importancia en el contexto actual y desde épocas pasadas el hombre siempre se ha preocupado por visualizar lo futurible y ha recurrido a múltiples métodos sin un éxito contundente.

La presente prospectiva estratégica posibilita a través de una metodología precisa, clara, eficaz, llegar a conocer mediante la libertad y un acto de poder su decisión frente al futuro y no actuar de manera imprevista con incertidumbre porque podría incurrir en errores.

En el caso específico y concreto del Depósito Central, se observa la posibilidad y se recomienda la prolongación del estudio prospectivo, porque en el contexto las variables cambian e igualmente se hace necesario diversificar en estrategias, no se puede desde ningún punto de vista presionar hacia determinado objetivo o meta, sin antes diseñar planes que permitan determinar los factores favorables.

La estrategia de negocios actual del Depósito Central envolviendo su misión, visión y objetivos estratégicos deben ser adaptados a las necesidades actuales del negocio y revisados anualmente.

Desde la perspectiva organizativa, todo el personal debe considerar y estar consciente con la cultura organizacional, incluyendo su misión, visión y objetivos estratégicos. De lo contrario, los participantes trabajarán separados los unos a los otros buscando metas individuales y no grupales, las cuales no estarían ordenadas a las necesidades de la empresa.

En el área comercial la constante investigación del mercado en cada uno de los giros de los negocios es fundamental para la empresa, de lo contrario es probable que se pierdan oportunidades y que no se percaten de las amenazas. Es necesario dedicar tiempo a investigar a productos y servicios potenciales, así como identificar aquellos que no están contribuyendo en los resultados, para que sean retirados de la oferta del depósito.

Se aconseja un adecuado programa de capacitación que corresponda al área del conocimiento de los colaboradores y un reforzamiento periódico de la cultura organizacional. A su vez, la capacitación debe incluir temas de trabajo en equipos, liderazgo, motivación, entre otros.

Las estrategias se deben complementar con un adecuado programa de compensaciones, donde se reconozcan los esfuerzos "reales" y adicionales de los colaboradores, con base en evaluaciones objetivas y realistas a los colaboradores.

El Depósito Central requiere desarrollar métodos para promover la motivación, cooperación y colaboración, iniciativa individual, innovación, desarrollo de liderazgo y transferencia de los conocimientos de todos los actores de la organización (personal, proveedores, clientes).

Referencias Bibliográficas

Andrade (2006), Diccionario de Economía, Editorial Andrade, Pág. 417. Promonegocios:

Recuperado de: (<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>)

Avendaño (2011). Prospectiva Organizacional y Estrategia. Bogotá.

Bogotá (1991). *Constitucion politica de colombia*. Recuperado de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Cadefihuila (2006), cooperativa Cadefihuila. Recuperado de

<http://www.cadefihuila.com/historia/>

Constitución Política (1991). Registraduría general. Recuperado de

<http://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/constitucio-politica-colombia-1991.pdf>

Del Toro, W (2012). Planeación Estratégica, Colombia Editorial, Bogotá D.C, UNAD.

Recuperado de: datateca.unad.edu.co/contenidos/102002/102002.zip

Diccionario de la Lengua Española (2006), Vigésima Segunda Edición. Recuperado

de <http://www.rae.es/>

Diccionario de Marketing (1999), Cultural S.A., Pág. 216. Recuperado de

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

- Fleitman (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill, Pág. 37. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- Heviá (1989). *Manual de auditoría interna*. Centrum, Barcelona, pág. 4.
- Riquelme 2015. *Diversas teorías* p.2 a p.117
- Kotler, Armstrong, Cámara, Cruz (2004). *Marketing*. Prentice Hall, 2004, Pág. 4
Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- Kotler (1994). *Investigación de Mercado*. Recuperado de <http://fmercadeousb.blogspot.com/2015/01/investigacion-de-mercado.html>
- Larrea & Suárez (2014). *La importancia de las auditorías internas y externas dentro de las organizaciones*. Unimilitar Nueva Granada, Bogotá, p. 35. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13537/1/Importancia%20de%20las%20Auditorias.pdf>
- López (2002). *Estrategia: Planeación, dirección y control como funciones de dirección*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos91/estrategia-planeacion-direccion-control/estrategia-planeacion-direccion-control.shtml>
- Morote & Nuchera (1999). *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*. España, Pirámide.

Pérez (2013). Economía cafetera y desarrollo económico en Colombia. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Relaciones Internacionales. Bogotá, p. 592. Recuperado de <https://www.utadeo.edu.co/es/publicacion/libro/publicaciones/235/economia-cafetera-y-desarrollo-economico-en-Colombia>.

¿Qué es la auditoría interna? Artículo 80 (2004). Organización de Perú. Recuperado de http://www.iaiperu.org/index.php?option=com_content&view=article&id=80:ique-es-auditoria-interna&catid=49:preguntas-frecuentes&Itemid=40

Riquelme (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Tarqui (2016). Plan Municipal de Desarrollo 2016-2019. El camino para dejar huella. recuperado de <http://tarqui-huila.gov.co/apc-afiles/36663165336438363566326433633165/acuerdo-no-08-plan-de-desarrollo-2016-2019.pdf>

Torres & Daza (2013). Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda, p. 11. Recuperado de http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf

Thompson (2006). Definición de Misión. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Unad (2012). Instructivo para la identificación de aspectos. Recuperado de

<https://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/instructivos/I-1-4-4.pdf>

Unad (2012). Gestion ambiental institucional. Recuperado de

[https:// sig.unad.edu.co/documentos/sgc/procedimientos/P-1-4.pdf](https://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/procedimientos/P-1-4.pdf)