

**Diagnostico situacional de la central de secado de café “Villa Pastora” del municipio
de Palestina Huila**

Julieth Fernanda Mora Ortega

Asesor.

Adrián Mauricio García Córdoba

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

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

Administración de Empresas

2023

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional en la Central de secado de café “Villa Pastora” del municipio de Palestina, Huila. Se emplearon herramientas estratégicas administrativas para la identificación de problemas y oportunidades presentes, con el fin de generar las acciones necesarias para su mejoramiento.

Se utilizó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), donde la población de estudio fueron todos los colaboradores de la central de secado. Se realizaron entrevistas, observación y análisis documental para recopilar datos cualitativos, que luego fueron organizados y preparados para su análisis. Los datos cuantitativos, obtenidos de la información financiera y contable, fueron organizados, tabulados y analizados mediante razones financieras, y se representaron visualmente mediante gráficos. Los resultados se sometieron a un Análisis Situacional mediante una matriz DOFA, abordando los cuatro cuadrantes para establecer el estado actual de la empresa y responder a los objetivos del proyecto, los cuales revelaron desafíos significativos en la administración de recursos humanos y en la rentabilidad de la empresa, así como una falta de alineación entre los procesos y la visión de la empresa.

Palabras claves: Diagnostico, organización.

Abstract

The objective of this degree work is to carry out an organizational diagnosis in the “Villa Pastora” coffee drying plant in the municipality of Palestine, Huila. Strategic administrative tools were used to identify current problems and opportunities, in order to generate the necessary actions for their improvement. A mixed approach (quantitative and qualitative) was used, where the study population was all employees of the drying plant. Interviews, observation, and documentary analysis were conducted to collect qualitative data, which were then organized and prepared for analysis. The quantitative data, obtained from financial and accounting information, were organized, tabulated and analyzed using financial ratios, and were visually represented using graphs. The results were subjected to a Situational Analysis using a SWOT matrix, addressing the four quadrants to establish the current state of the company and respond to the project objectives. The results revealed significant challenges in human resource management and company profitability, as well as a lack of alignment between the company's processes and visión.

Keywords: Diagnosis, Organization.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Justificación	13
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Planteamiento del Problema	16
Marco de Referencia	18
Antecedentes.....	18
Marco Teórico.....	21
Teoría General de Sistemas	21
Marco Conceptual.....	25
Diagnostico Organizacional.....	25
Matriz Dofa.....	32
Las 5 Fuerzas de Porter.....	34
Matriz Came.....	35
Estructura	36
Rentabilidad	36
Competitividad.....	37
Estado Situacional.....	37
Marco Contextual.....	37
Ubicación y Límite Territorial	37

Economía	39
Marco Metodológico.....	40
Tipo de investigación.....	40
Enfoque De La Investigación.....	40
Unidad de Análisis y Muestra.....	41
Operacionalización de Variables	41
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	44
Técnica de Procesamiento y Análisis de los Datos.....	45
Situación Actual y Análisis De la Empresa.....	47
Datos Generales	47
Misión.....	47
Visión.....	48
Objetivos Empresariales	48
Portafolio de Servicios.....	48
Café Corriente.....	48
Café Taza Limpia.....	48
Contexto Interno	49
Estructura Organizacional.....	49
Infraestructura.....	51
Área Productiva	54
Área Contable Y Financiera.....	66

Factores Externos.....	70
Proveedores.....	70
Clientes	72
Competencia	73
Análisis del Mercado	74
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	75
Amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada).....	75
Poder de Negociación de los Proveedores	76
Poder de Negociación de los Clientes.....	76
Amenaza de Posibles Productos Sustitutos.....	76
Rivalidad Entre Competidores Existente	77
Implementación de Matriz DOFA Y Matriz CAME	78
Análisis Dofa	78
Debilidades	78
Oportunidades.....	80
Fortaleza.....	80
Amenazas	81
Matriz Came.....	83
Conclusiones	87
Recomendaciones	89
Referencias Bibliográficas	90

Apéndice 95

Indice de Tablas

Tabla 1 <i>Distribución y n° de funcionarios empresa “Villa Pastora”</i>	41
Tabla 2 <i>Matriz de operacionalización de variables</i>	43
Tabla 3 <i>Descripción de equipos y herramientas</i>	57
Tabla 4 <i>Diagrama analítico del proceso de secado utilizado por la central de secado villa pastora (Método 1).</i>	61
Tabla 5 <i>Diagrama analítico del proceso de secado (método 2)</i>	63
Tabla 6 <i>Relación por año del café mojado y el valor por kilo del servicio</i>	66
Tabla 7 <i>Estado de situación financiera de los años 2020-2021-2022</i>	67
Tabla 8 <i>Estado de resultados años 2020-2021-2022</i>	68
Tabla 9 <i>Matriz foda</i>	82
Tabla 10 <i>Matriz CAME Cruzado con matriz FODA</i>	84

Indice de Figuras

Figura 1 <i>Localización del proyecto a nivel departamental, municipal y veredal.....</i>	38
Figura 2 <i>Vista aérea de la central de secado.....</i>	39
Figura 3 <i>Organigrama de la central se secado Villa Pastora.....</i>	49
Figura 4 <i>Plano 2d de la central de Secado.....</i>	52
Figura 5 <i>Distribución de los espacios del área productiva.....</i>	55
Figura 6 <i>Explicación grafica del mecanismo de funcionamiento de los silos.....</i>	56
Figura 7 <i>Flujograma del proceso productivo actual.....</i>	60
Figura 8 <i>Costo del cisco por kilo.....</i>	71
Figura 9 <i>Costos de energía por kw.....</i>	72

Lista de Apéndice

Apéndice A <i>Fotografía del silo #1</i>	95
Apéndice B <i>Fotografía del silo #2</i>	96
Apéndice C <i>Formato guía de observación</i>	97
Apéndice D <i>Formato de entrevista utilizado</i>	98

Introducción

Con la llegada de la revolución industrial en los años 1700 a Inglaterra, las organizaciones y grandes industrias de la época tuvieron un antes y un después. La industrialización de los procesos condujo a un cambio radical en los modelos de producción y en el manejo organizacional de las industrias. Entonces, las empresas surgieron como sistemas organizacionales donde los nuevos modelos administrativos se enfocaban en la productividad tecnológica, humana y en el manejo eficiente de la materia prima.

Los constantes cambios sociales, culturales, tecnológicos y económicos provocaron que las organizaciones se preocuparan más por los procesos de transformación. Por ende, se convirtió en algo necesario diagnosticar, evaluar y analizar constantemente sus procesos para poder encontrar sus debilidades, descubrir sus potencialidades y destacar sus fortalezas. Todo con el fin de aprovechar y adaptarse a los cambios que trajo consigo la industrialización (Rodríguez, 2015).

Toda organización se encuentra inmersa en un contexto denominado “entorno”. Este entorno es dinámico, incierto, competitivo y complejo, lo cual hace que la relación entre organización-entorno se vuelva igualmente más compleja. Por ello, es muy importante que cada organización conozca el entorno en el que se desenvuelve para su supervivencia y competitividad. El diagnóstico organizacional ha adquirido mayor importancia a lo largo del tiempo.

Se puede definir como una actividad compleja pero necesaria para toda organización, ya que involucra todas las partes que conforman una organización. En este sentido, el diagnóstico organizacional es un estudio especializado que se encarga de evaluar las organizaciones con el propósito de investigar la situación actual de la misma, dando a conocer un panorama de cómo está funcionando la organización, cómo lo percibe la competencia, e incluso cómo está ubicada

en su nicho de mercado, contribuyendo a que sus dirigentes puedan anticipar soluciones a los inconvenientes encontrados (Bravo et al., 2019).

Es muy frecuente en Colombia que las pequeñas y medianas empresas no utilicen herramientas de diagnóstico, lo que les limita generar cambios sustanciales. Para conocer más de cerca este proceso, el presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico empresarial en la Central de Secado de Café “Villa Pastora” del municipio de Palestina, Huila, y así dar respuesta a la pregunta central de la investigación: ¿Cómo el diagnóstico de los factores internos y externos en la empresa “Villa Pastora” puede contribuir a la generación de propuestas de mejora?

Para llevar a cabo el estudio, el trabajo se ha estructurado en tres capítulos. En el capítulo 1, Marco Teórico, se establecerá toda la información teórica y conceptual necesaria en la que se fundamentará el proyecto. En el capítulo 2 se presentará la situación actual y el análisis de los datos encontrados, y en el Capítulo 3 se abordará la implementación de la matriz DOFA y CAME sobre la empresa.

Justificación

Las pequeñas y medianas empresas han dejado de lado la importancia de incluir herramientas de diagnóstico en sus gestiones administrativas. El ignorar por completo las ventajas del diagnóstico organizacional ha desencadenado fallas graves en el establecimiento de los objetivos y la planeación adecuada de las estrategias (Velázquez Valadez, 2008), convirtiéndolas en un sector muy vulnerable a los cambios propiciados por los factores internos y externos.

El diagnóstico empresarial como herramienta administrativa y de análisis es fundamental en el correcto desarrollo de toda empresa que quiera sobresalir en un entorno competitivo. Le permite conocer su situación actual y real en cada una de sus áreas, analizando todos los factores (internos y externos) y estableciendo sus puntos fuertes y débiles para así tomar decisiones oportunas y precisas que impacten positivamente a la misma. Según Velázquez (2008) en su investigación “¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?”, argumenta que la no realización de un diagnóstico es una de las 5 causas por las cuales las empresas desaparecen en los primeros años de vida (p,76).

El sector de la caficultura no es ajeno a este tema. Siendo la actividad económica más importante de Colombia, es uno de los sectores económicamente más fluctuantes, puesto que su precio de compra está ligado a 3 variables: la cotización en la bolsa de valores de Nueva York, la prima por la calidad de café colombiano y la tasa de cambio del día. La segunda variable está muy relacionada con el proceso de secado de café, ya que de este depende la conservación de la calidad del grano. Un correcto secado es fundamental si se quiere obtener inocuidad del grano y mejores ingresos económicos. Así, el presente proyecto aplicado, mediante un diagnóstico

empresarial, permitirá una investigación y análisis de las falencias que presenta la central de secado “Villa Pastora” en su funcionamiento, identificando las causas y áreas donde se originan.

El desarrollo de este proceso en la central de secado es de suma importancia y que una vez conocido un diagnóstico, se podrán realizar planes de acciones que permitan corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Además, permitirá mejorar el procesamiento de información y de procesos. A nivel académico, tiene mucha importancia, ya que como estudiante permite poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos y poner a prueba las habilidades como administrador al crear estrategias de mejoramiento.

La realización del proyecto es viable, pues su ejecución no necesita de altos recursos económicos. Por otro lado, se dispone del recurso humano y de las fuentes de información necesarias para llevarlo a cabo.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un diagnóstico organizacional en la Central de secado de café “Villa Pastora” del municipio de Palestina Huila mediante herramientas estratégicas administrativas que permitan la identificación de problemas y oportunidades presentes, permitiendo así la generación de acciones necesarias para su mejoramiento.

Objetivos Específicos

Conocer el funcionamiento y estado de las áreas funcionales internas (organizativa, financiera y productiva) de la central de secado.

Investigar mediante las 5 Fuerzas de Porter el micro entorno al que está expuesto la central de secado “Villa Pastora”.

Plasmar y Analizar en una matriz DOFA los resultados obtenidos durante el diagnóstico de los factores internos y externos de la central de secado, estableciendo las Debilidades, oportunidades, Fortalezas y amenazas presentes

Proponer y determinar mediante el análisis CAME acciones estratégicas como mecanismo de solución y/o mejoramiento a los aspectos negativos y positivos encontrados.

Planteamiento del Problema

El mundo empresarial actual es más complejo y diferente que hace unos años. Los desafíos y oportunidades que enfrentan tanto grandes como pequeñas empresas son aún mayores. Las guerras económicas entre países, el exorbitante aumento en los costos de la materia prima, la pérdida de valor del peso colombiano, los tratados de libre comercio, entre otros factores, hacen que las empresas sean cada vez más insostenibles. Esto limita el margen para cometer errores en la toma de decisiones, ya sea por un diagnóstico deficiente o por desconocimiento de los problemas existentes.

En términos generales, a nivel latinoamericano, específicamente en México, el 95% de las PYMES no utilizan ampliamente el diagnóstico empresarial. Además, el 90% de los directivos empresariales desconocen sus ventajas, mientras que el 77.5% afirma no considerar los procesos de diagnóstico para la toma de decisiones (Velázquez, 2008). La cultura latinoamericana tiende más hacia la toma de decisiones basada en la experiencia y la intuición.

La Central de Secado de Café "Villa Pastora" lleva aproximadamente 4 años en funcionamiento desde su establecimiento. Sin embargo, actualmente se encuentra en un contexto complejo. La unidad productiva presenta varias deficiencias, tanto internas como externas, que han sido ignoradas por sus propietarios. Las más evidentes, aunque no las únicas, se relacionan con la falta de sectorización a nivel organizacional, ya que carecen de registros de control y operan como una especie de filial productiva de un grupo asociativo. Además, a pesar de que los colaboradores conocen sus funciones, no existe una estandarización de procesos en el área productiva que permita determinar con precisión la cantidad de recursos necesarios para el servicio.

El problema principal radica en la toma de decisiones sin un diagnóstico que proporcione el conocimiento y respaldo necesarios para decisiones precisas. El desconocimiento de estas deficiencias ha llevado a la unidad productiva a carecer de un orden interno que le permita controlar y tener claridad sobre sus objetivos a corto y largo plazo. Esto ha generado una fuerte crisis que limita su crecimiento como empresa.

Dadas las situaciones expuestas, la pregunta de investigación planteada es la siguiente:

¿Cuáles son las deficiencias y oportunidades que presenta la Central de Secado de Café "Villa Pastora" y qué acciones deben tomarse para mejorar su funcionamiento?

Marco de Referencia

Antecedentes

Desde hace ya décadas, aunque no con nombre propio ni fecha exacta de surgimiento, el diagnóstico organizacional ha tenido mucha relevancia en el desarrollo organizacional, su presencia se puede afirmar desde el momento en surge la revolución industrial, los acontecimientos surgidos en esta época provocaron fuertes modificaciones en la estructura empresarial y económica de la época, las empresas tenían que hacer frente a las demandas de una economía en rápida expansión y creciente especialización, lo que llevó al desarrollo de las primeras teorías administrativas que pudieran preparar para el cambio a las empresas.

La transición desde un enfoque empírico, dominante en las teorías clásicas de la administración, hacia un enfoque científico se hizo evidente con la administración científica en los siglos XVIII y XIX. Esta nueva perspectiva se centró en el estudio de las causas y efectos de los problemas organizacionales, requiriendo el uso de conocimientos sistematizados y métodos científicos para mejorar la eficiencia de las organizaciones (Macías & Vidal, 2002).

Ubicándonos ya en la línea de tiempo de los últimos 15 años, se mencionan algunos de los muchos estudios realizados sobre diagnósticos organizacionales:

Dentro del ámbito internacional, Velázquez (2008) realizó un estudio titulado "¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?", para su desarrollo, se dirigió a la población de las PYMES en la ciudad de México y seleccionó una muestra de 104 empresas para llevar a cabo el estudio. El objetivo primordial fue comprender y explicar por qué las PYMES mexicanas no utilizan el diagnóstico organizacional como herramienta administrativa, además de verificar matemáticamente la hipótesis que sugiere que la principal causa de la desaparición de las PYMES en menos de dos años se debe a la toma

de decisiones sin información científica. La conclusión del estudio sostiene que la razón principal detrás de la falta de implementación de diagnósticos organizacionales radica en el desconocimiento de sus beneficios, estrechamente relacionado con la falta de preparación de los dirigentes. Entre las principales causas del fracaso de estas PYMES se identificaron la ausencia de una cultura organizacional, la falta de análisis estratégico, fallas en la planificación, deficiencia en los sistemas de información y la carencia de capital financiero. Se comprobó la hipótesis al demostrar que una de cada cinco razones por las cuales las empresas fracasan se debe a la falta de uso de herramientas de diagnóstico que podrían ayudar a detectar problemas presentes.

Asencio, Rosales, Crespo y Vergara (2017) llevaron a cabo un estudio titulado "Diagnóstico organizacional contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016". Este estudio utilizó métodos y técnicas científicas, como entrevistas y encuestas, en una muestra de 119 Pymes fabriles. La investigación se enfocó en los ámbitos productivo, organizacional y de comercialización interna y externa, con el objetivo de identificar los principales inconvenientes organizacionales presentes en los negocios fabriles de los tres cantones de la provincia de Santa Elena, Ecuador. Los resultados del estudio revelaron insuficiencias en el costo-beneficio, problemas en la estructura organizacional y dificultades en los procesos de comercialización.

García y Mendoza (2018) llevaron a cabo un trabajo investigativo titulado "Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las 7's de McKinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C. en la ciudad de Mochumí - Lambayeque". Este estudio utilizó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Su objetivo principal fue diagnosticar el estado actual de una empresa dedicada a brindar servicios alimentarios a colegios nacionales de nivel

inicial y primaria en la ciudad y caseríos de Olmos y Motupe. Durante sus dos años de existencia, la empresa mostró vulnerabilidad a los cambios repentinos del mercado, lo que ocasionó fallas operacionales, incumplimiento de tareas, entornos laborales desfavorables, y problemas en los canales de comunicación, entre otros. El diagnóstico se realizó bajo el modelo de McKinsey y llevó a concluir que la variable estrategia tenía un funcionamiento desfavorable debido a la falta de una estrategia empresarial claramente definida para orientar sus actividades hacia el logro de objetivos. También evidenciaron carencias en sistemas de información, deficiencias en el proceso de selección de personal y problemas en la estructura organizativa.

Dentro del ámbito nacional, Alfaro y Arrieta (2008) llevaron a cabo un diagnóstico en las empresas trilladoras de café de la ciudad de Santa Marta. Utilizaron el modelo de la trilogía de Joseph Juran para analizar el nivel de calidad y el diamante de competitividad de Porter para estudiar los factores que les otorgan ventaja competitiva a estas empresas en el ámbito de la trilla de café. Detectaron que las empresas desconocen la mayoría de las herramientas de calidad, tanto cuantitativas como cualitativas, que se utilizan en la planificación, el control y la mejora de la calidad de los procesos. Además, observaron una escasa apropiación de la misión y visión, lo que genera una brecha entre el conocimiento y el cumplimiento de metas y objetivos planificados. La aplicación del diamante de competitividad de Porter les permitió evidenciar la falta de competitividad entre estas empresas trilladoras, sirviendo como base para proponer nuevas mejoras. Concluyeron que las tres empresas trilladoras de café en la ciudad de Santa Marta presentan niveles muy bajos de calidad, lo que incide directamente en su nivel de competitividad.

Como antecedente nacional, Lechuga, Callazo, Olivero y Estruen (2017) llevaron a cabo un trabajo investigativo titulado "Diagnóstico de las PYMES colombianas exportadoras de los sectores de manufactura y comercio". Este estudio se enfocó en un grupo de 70 empresas del

sector de manufactura y comercio. La investigación tenía como objetivo diagnosticar las capacidades de las PYMES en estos sectores para su internacionalización. Los resultados revelaron que las PYMES colombianas que ya se habían internacionalizado conocían bien su producto, pero no tenían un conocimiento adecuado de los mercados a los que deseaban exportar. Asimismo, se observó que el tamaño de la empresa era un factor relevante al iniciar procesos de exportación, ya que las medianas empresas presentaban un mayor porcentaje de exportación en comparación con las pequeñas y microempresas. Los autores concluyeron que, para que estas empresas afrontaran la apertura comercial y los tratados firmados por Colombia, debían desarrollar sinergias y asociatividad para adquirir capacidades de negociación y exportación en los mercados internacionales.

Marco Teórico

Para llevar a cabo un diagnóstico preciso en los procesos productivos y administrativos de la central de secado, es crucial comprender el marco teórico que fundamentará la investigación.

Teoría General de Sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS) se basa en la noción expresada por Aristóteles (s.f, citado en Bohórquez, 1993) de que "El todo es más que la suma de las partes" (p. 114), sentando así las bases de lo que hoy conocemos como TGS.

La imperante necesidad de considerar el medio ambiente como una variable fundamental en el éxito organizacional y como un posible agente de cambio llevó al surgimiento de nuevas teorías que establecieran una relación entre el entorno y la organización. En la década de los cincuenta del siglo XX, el alemán Ludwig von Bertalanffy introdujo por primera vez los fundamentos de la Teoría General de los Sistemas, proponiendo un enfoque sistémico que

permitiera analizar de manera integral las organizaciones, haciendo hincapié en el estudio de su estructura y en las interrelaciones entre sus componentes.

Tamayo (1999) afirma:

La Teoría General de Sistemas más que teoría es una concepción estructurada o metodología que tiene como propósito estudiar el sistema como un todo, de forma íntegra, tomando como base sus componentes y analizando las relaciones e interrelaciones existentes entre éstas y mediante la aplicación de estrategias científicas, conducir al entendimiento globalizante y generalizado del sistema (p.86).

la Teoría General de Sistemas (TGS) se postula como un paradigma aplicable en diversos ámbitos de la realidad. Esta teoría se presenta como una filosofía que permite comprender el mundo y el conocimiento de la realidad para la solución de problemas. Bertalanffy demostró que las organizaciones no son entidades estáticas, sino que sus múltiples interrelaciones e interconexiones les permiten retroalimentarse y crecer en un proceso que constituye su existencia. Sus aplicaciones abarcan campos como la administración, biología, física y ciencias sociales (Von Bertalanffy citado por Estrada, 1996, p. 34).

La teoría de sistemas define a las organizaciones como sistemas de partes interdependientes que conforman un todo y, a su vez, pueden ser sistemas abiertos en interacción con el entorno (Cathalifaud & Osorio, 1998). Las variables externas, como aspectos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ambientales, entre otros, determinan el comportamiento de las organizaciones. Por lo tanto, una buena administración es aquella que conoce su entorno y reacciona de manera efectiva a los cambios surgidos (Bernal & Sierra, 2017). La TGS se fundamenta en tres premisas:

Premisa 1 los Sistemas Existen Dentro de Sistemas. Esta premisa indica que las organizaciones siempre forman parte de sistemas más amplios, conocidos como suprasistemas,

de los cuales dependen para su desarrollo. Asimismo, existen sistemas más pequeños llamados subsistemas, igualmente esenciales para el funcionamiento del sistema mayor.

Premisa 2 los Sistemas son Abiertos. Se refiere a que un sistema tiende a interactuar con su entorno para obtener recursos y energía, necesarios para su supervivencia en un espacio y tiempo determinados. Cuando un sistema deja de recibir esta energía del exterior, se considera en decadencia y con tendencia hacia la inactividad o muerte.

Premisa 3: Las Funciones de un Sistema Dependen de su Estructura. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los objetivos y el modo de funcionamiento de un sistema están predeterminados y responden al propósito para el cual fueron diseñados

Las premisas argumentan que una organización es un sistema abierto incluido en otro sistema más amplio, por tal debe interactuar con todos los factores externos que los rodea, tales como leyes gubernamentales, proveedores, políticas monetarias, competencias entre otros. Esta teoría le dio la importancia necesaria al entorno para entender que los factores externos poseen el mismo nivel de influencia que los factores internos en el desarrollo de una organización.

Lapierre (1992, citado por Estrada, 1996) en su libro Análisis de los sistemas realiza una síntesis sobre las TGS, la cual reafirma: “Un sistema no puede ser comprendido si no en relación con su entorno, bajo cuya referencia tiene un cierto grado de autonomía, lo que significa que es a la vez abierto a su entorno y relativamente cerrado” (p.42).

Visto de una manera más específica, las organizaciones son sistemas compuestos por subsistemas jerárquicos que interactúan y se relacionan entre sí de manera óptima, siendo estas partes equivalentes a los departamentos o áreas de la empresa. Para entender el funcionamiento del sistema, es fundamental comprender el funcionamiento de sus partes y su rol en el desempeño global. Por ejemplo, la ingeniería o las ciencias políticas son cruciales para

comprender la sociedad. El análisis no puede realizarse de manera independiente por subsistemas, sino que la teoría conduce a abordar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción

A pesar del tiempo transcurrido desde su formulación, la Teoría General de Sistemas (TGS) continúa siendo relevante en la actualidad. Según Labrador (2014) las organizaciones actuales reflejan esta teoría a través de un enfoque sistémico que permite estudiarlas de manera inter, multi y transdisciplinaria. Este enfoque posibilita un análisis integral de la empresa, identificando y comprendiendo con mayor profundidad y claridad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Estos aspectos son fundamentales para llevar a cabo diagnósticos precisos y planificar acciones efectivas.

Desde una perspectiva sistémica, las partes que conforman una organización se pueden describir como las entradas, los procesos y las salidas.

Las Entradas presentan los recursos materiales, humanos o información que ingresan al sistema. Estas entradas pueden ser el resultado de salidas de subsistemas anteriores.

Los Proceso son las actividades que transforman las entradas en salidas. Pueden manifestarse como maquinaria, acciones individuales, programas informáticos o tareas específicas.

Las Salidas son los productos o servicios resultantes del procesamiento de las entradas. Además, estas salidas pueden convertirse en las entradas de otros subsistemas (Moreno, 2011).

Empresas como McDonald's, Coca cola, Ford y todas aquellas grandes empresas organizadas y cuyos procesos son estandarizados operan como un sistema, es el enfoque que les ha permitido mantenerse con éxito en los mercados.

Marco Conceptual

Diagnostico Organizacional

Aunque han pasado ya varios años, Los referentes más destacados en el campo del diagnóstico organizacional han sido Jean Pierre Thibaut y Jack Fleitman, estos autores realizaron aportes significativos al proceso y la construcción metodológica de un diagnóstico, he aquí la importancia de tomarlos como fuente original.

Para Thibaut (1994) el diagnóstico es el acto o arte de conocer el presente de una organización a partir de sus antecedentes, permitiendo planificar el futuro. Por otro lado, para Fleitman (1997) el diagnóstico posibilita estudiar, analizar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas en su entorno.

El diagnóstico organizacional implica un análisis y un conjunto de estudios del entorno en el cual una empresa se desenvuelve en un momento específico, ofreciendo una visión inmediata de su realidad. Thibaut sugiere que la realización de un diagnóstico empresarial se lleva a cabo a partir de dos situaciones:

- Cuando la empresa está presentando problemas en su funcionamiento: En este caso lo que se busca es conocer las causas de los problemas que tiene la organización, para así ofrecer soluciones acordes a estos
- Cuando se presenta buenos resultados constantemente: Se realiza el diagnóstico voluntariamente buscando conocer los orígenes de ese buen comportamiento y ver si es posible mejorar los rendimientos de la empresa.

La importancia del diagnóstico radica en la capacidad que tiene para evidenciar lo que sucede dentro de una organización más allá de lo visible. Su correcta aplicación puede llevar a descubrir problemas y áreas de oportunidades, permitiendo corregir los problemas (si se

presentan) y aprovechando las oportunidades.

Fleitman (1994) en sus textos relaciona al diagnóstico como una evaluación integral, pues este al igual que el diagnóstico posee un criterio sistemático y científico con un enfoque constructivo, que permite ser un instrumento de vigilancia de promoción y apoyo para sus dirigentes. Su desarrollo se lleva a cabo por las siguientes etapas:

Análisis preliminar de la empresa.

Diagnóstico integral de la empresa.

Diagnóstico específico de las áreas críticas.

Conclusiones y recomendaciones.

Implantación de recomendaciones.

Detección de mejoras obtenidas

Hay variables que son más importantes a priorizar en un diagnóstico, todo depende de las características de la organización y del criterio del evaluador. Para Fleitman los más importantes para un diagnóstico son:

Del entorno de la base legal.

Del marco geográfico, económico y sociológico.

De los objetivos, planeación, organización, dirección y control.

De sistemas y procedimientos

Del personal.

Del desarrollo organizacional y los recursos físicos.

De la producción y comercialización.

De conservación y mantenimiento.

De la información y comunicación.

De los recursos financieros.

De la presencia de innovaciones tecnológicas y su impacto en el mercado.

Estudios especiales como son la función social de la empresa, su crecimiento histórico, la experiencia y prestigio, la efectividad directiva, el alcance de sus beneficios y las políticas gubernamentales con relación a otros países con respecto de las empresas del mismo ramo y su repercusión.

Clases de Diagnóstico. Existen diferentes clasificaciones de Diagnóstico, pero una de las más específicas es la realizada por Jean Pierre Thibaut, el considera que el diagnóstico puede ser general, expreso (rápido) y específico, la elección del diagnóstico a realizar dependerá de los requerimientos de cada empresa, de la complejidad, el alcance, la naturaleza o la urgencia de la problemática (Thibaut, 1994, citado en Morelos Gómez, 2010).

General. En el diagnóstico general se realiza una evaluación completa de cada una de las áreas funcionales de la organización (departamentos y procesos), es decir se evalúa toda la organización de manera integral. Este enfoque tiene como objetivo identificar los factores positivos y negativos presentes en la empresa. Implica analizar el rendimiento pasado para delimitar oportunidades y conocer amenazas del entorno, orientando así a la empresa hacia la mejora de procesos y su rentabilidad.

Expreso (Rápido o Autodiagnóstico). Se utiliza en evaluaciones empresariales cuando surge un problema urgente y puntual que requiere una resolución rápida para evitar comprometer otras áreas. Este tipo de diagnóstico se aplica cuando el problema es tan específico que no permite esperar resultados de un análisis global. Para Thibaut (1994) este método consiste en "crear medidas de gestión a corto plazo con efectos inmediatos, junto con normas estructurales que perduren en el tiempo" (p. 21).

Específico. El diagnóstico específico o también llamado funcional es la que se realiza sobre una función específica, tales como la gestión administrativa, la gestión financiera, la gestión de mercadeo, la gestión de procesos o la gestión comercial etc. Su objetivo es resolver problemas de funcionamiento interno de la organización y suele aplicarse después de realizar un diagnóstico rápido.

Diagnóstico de una Empresa por Áreas Funcionales. Al abordar un diagnóstico en una organización, es común involucrar todas sus áreas y su entorno para asegurar un análisis completo. En línea con el enfoque del diagnóstico integral y con lo fundamentado en el proyecto es crucial comprender los principales departamentos que conforman una organización para alcanzar este objetivo.

La teoría clásica de la organización de Henry Fayol destaca seis funciones básicas para lograr la eficiencia y solidez de una empresa: operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativas (Fayol, 1987). Además, Polo (2020) señala que la mayoría de las organizaciones, en sus primeras etapas, se centran en cuatro grupos de actividades fundamentales: producción, contabilidad y finanzas, ventas y mercadeo, y dirección estratégica.

Área Administrativa. El éxito o fracaso de una empresa se atribuye a la gestión eficiente de los recursos financieros y humanos, ya que estos determinan los resultados positivos o negativos. Según Fayol (1987) las funciones administrativas tienen como propósito mejorar la eficiencia a través de la relación entre los departamentos de una empresa. El área administrativa es responsable de regular, integrar y controlar los demás departamentos utilizando la planificación, organización, dirección, coordinación y control, destacando así su relevancia en el funcionamiento general de la organización.

En un diagnóstico administrativo, se busca determinar la estructura orgánica de la

empresa, su nivel de planificación, las estrategias para lograr los objetivos, la medición del desempeño, la coordinación y los canales de comunicación entre los altos mandos y los subalternos, asegurando la congruencia organizacional con los objetivos fijados (Fletman,1997).

Gran parte de las decisiones, estrategias y funciones lo resume el proceso administrativo que se define como “El flujo continuo e interrelacionado de las actividades que se desarrollan dentro de una organización” (EPG Universidad continental, s. f.), este enmarca gran parte de los aspectos organizacionales fundamentales a analizar en el diagnóstico administrativo, las 4 fases del proceso administrativo son Planeación, Organización, Dirección y control.

La planeación relaciona el direccionamiento de la organización hacia lo que será su futuro. En esta etapa se establecerán los objetivos y metas a cumplir, así como los métodos a llevar a cabo. El diagnóstico normalmente entra a analizar la existencia de la misión, visión, propósitos, objetivos, estrategias.

La organización fija la estructura con la que va a operar la empresa, comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales. Se realiza teniendo en cuenta los aspectos de jerarquización, departamentalización, descripción de funciones, división de trabajo

La dirección es la responsable de que el diseño y organización realizadas se pongan en práctica a través de todos los demás puntos del proceso.

La fase de control se refiere al proceso que se lleva a cabo para evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para alcanzar sus objetivos. Es decir, se trata de comparar los resultados con lo planeado para revisar si las actividades se llevaron a cabo conforme al plan establecido. En un diagnóstico se revisaría la existencia de:

Indicadores de control

Medidores de desempeño

Área Contable y Financiera. La gestión de los recursos financieros de una organización es la actividad más crítica e importante, ya que junto con los recursos humanos son los principales insumos con los que la empresa elabora sus productos o servicios. De ahí la importancia de su eficiente manejo y de su constante diagnóstico. Es fundamental medir la capacidad que tiene la empresa, ya sea micro o macro, de generar utilidades, así como evaluar su nivel de estabilidad financiera

Para Thibaut (1994) el diagnóstico de la Gestión Financiera tiene como propósito asegurar que la organización:

- Disponga (o este organizada para contar de forma permanente) con unos medios financieros suficientes que aseguren su perpetuidad y desarrollo.
- Integre de forma correcta el elemento financiero en su proceso de formulación estratégica.

La contabilidad como base del análisis financiero para realizar un análisis financiero y emitir un diagnóstico, es necesario tomar como base la información contable, ya que esta contiene los datos a analizar mediante el uso de indicadores financieros. Entonces, el análisis financiero es el estudio que se hace a la información contable, el cual representa el diagnóstico y refleja la realidad económica y financiera de la empresa. Es crucial interpretar y analizar esta información para comprender a fondo el origen y el comportamiento de los recursos de la empresa. Los estados financieros comúnmente utilizados en este proceso son el balance general, estado de resultados.

Para Fondevila (1994) y Álvarez (2004) el diagnóstico financiero se puede realizar bajo el análisis de 4 indicadores financieros (liquidez, financiero, rentabilidad y de gestión).

El Indicador de liquidez evalúan la capacidad de la empresa para atender sus

compromisos de corto plazo y analiza los niveles del circulante.

Los Indicadores financieros de Apalancamiento o solvencia. Analiza especialmente el financiamiento externo de la empresa, es decir mide en qué grado y como participan los acreedores dentro del financiamiento del mismo Determinan la capacidad de cumplir con los compromisos a largo plazo.

El indicador financiero de rentabilidad mide la capacidad de la empresa para generar utilidades en relación con sus ingresos, capital contable, patrimonio contable y/o sus propios activos, además determina la capacidad de la empresa para ser sostenible con el tiempo evaluando las utilidades, ganancias, ventas y activos.

El indicador financiero de gestión permite medir la eficiencia de los procesos, según la productividad de administración de los recursos.

Área Técnica o Productiva. El área técnica o productiva comprende lo que actualmente se define como el área de producción. No es casualidad que se considere el corazón de las organizaciones, ya que se encarga de transformar los insumos en productos o servicios. Tanto en empresas manufactureras como en las de servicios, saber cómo mejorar el área de producción y operaciones es un tema clave. Cada proceso de elaboración de un producto debe seguir un plan, por lo que es fundamental analizar y detallar constantemente los recursos (materias primas, maquinaria, herramientas) y el talento humano utilizados en el proceso (Polo,2020).

A la hora de realizar un diagnóstico operativo es importante analizar 4 subáreas claves presentes en el área funcional, las cuales son:

Gestión de los proveedores.

Planificación de la producción.

Manejo de inventarios de insumos y materia prima.

Nivel tecnológico de equipos y maquinaria.

El análisis, diagnóstico y la visión estratégica de la dirección de operaciones permiten a la empresa adaptarse a los cambios que exige la economía moderna, Una gestión eficiente con un flujo constante de información, una organización adecuada y una estructura que fomente la participación son elementos imprescindibles para llevar a cabo un buen trabajo y que todo esto se vea reflejado en el proceso de producción (Carro & González, 2012).

Uno de los objetivos de un diagnóstico en el área productiva es determinar si el sistema de producción utilizado es eficiente o no. Por lo tanto, es útil evaluar el proceso productivo en términos de productividad, costos, tiempos de reparación, efectividad en la producción, calidad y cumplimiento de pedidos.

Área Comercial. Al igual que las anteriores áreas, el área comercial hace parte de toda evaluación integral, pues su aplicación puede marcar una gran diferencia en la permanencia y el crecimiento de la empresa. El diagnóstico busca determinar la posición que ocupa la organización en el mercado actual y la capacidad tanto para permanecer en mercado como para incursionar y avanzar en nuevos, su grado de competitividad, la calidad de sus productos y/o servicios, analiza si la empresa satisface a la variedad de clientes que tiene y si el producto fabricado o el servicio brindando se adapta a las necesidades de los mismo.

Thibaut (1994) indica que uno de los objetivos del diagnóstico comercial es asegurar que los productos de la empresa sean competitivos mediante una correcta utilización de sus métodos y técnicas comerciales, este diagnóstico es una herramienta fundamental para lograr la competitividad, ya que ayuda a definir y comunicar aspectos relacionados la ventaja competitiva.

Matriz Dofa

En la administración se puede relacionar el método DOFA como “el análisis de

vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa” (Correa, 2006, p.2), esta herramienta es generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial para poder entender, presentar, discutir y tomar decisiones en todo ámbito situacional. Según Chapman (2004) el objetivo de la matriz DOFA se centra en evaluar y medir una organización (de manera integral o por áreas) o una propuesta de negocio, ya sea la propias o la de un competidor.

El acrónimo DOFA corresponde a las iniciales de los aspectos internos y externos que se analizan en este procedimiento los cuales son: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Factores Internos. Un análisis al interior de la empresa va a permitir arrojar como resultados las fortalezas y debilidades en el presente, en donde:

Debilidades. Las debilidades representan los puntos débiles o aspectos negativos internos de la organización, estas dependen de la misma organización, aquellas que la colocan en un punto desfavorable en comparación con sus competidores. Estas pueden ser falta de habilidades y experiencia o incluso equipo o tecnología.

Fortalezas. Representan los puntos fuertes que estén bajo el control de la empresa, se incluyen todos los aspectos positivos que tenga y de los cuales puede depender el futuro de la organización, Atributos y recursos internos que respaldan un resultado exitoso. Al momento de hallarlos se recomienda responder a las preguntas:

¿Qué es lo que hacemos bien?

¿Qué hace que nuestra empresa sea especial?

¿Qué es lo que le gusta de nuestra organización a la audiencia objetivo?

Factores Externos. Hace referencia a los factores externos que limitan o están en la frontera de la organización y que tienen una influencia directa sobre la misma (Hernández, 2012). Estos factores no dependen de la voluntad de una empresa, pero señalan amenazas y nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión. El análisis de los factores externos permite identificar las oportunidades y amenazas que estos contengan.

Oportunidades. Es el escenario externo que afecta positivamente a la organización, representan todas las buenas oportunidades que tiene la empresa y de las cuales puede beneficiarse. Como por ejemplo la oportunidad de incursionar en nuevos mercados o producir un producto con gran demanda.

Amenazas. Aquellas situaciones externas que tienen el potencial de causar problemas. Para hallarlas se pueden responder a los siguiente:

¿Qué cambios en el sector son preocupantes?

¿Qué nuevas tendencias del mercado se vislumbran?

¿En qué áreas nos supera la competencia?

Antes de abordar el análisis mediante la matriz DOFA, suele ser común realizar una investigación inicial utilizando herramientas como la Matriz PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. Estas herramientas proporcionan una perspectiva tanto macro como micro de los elementos que conforman el entorno, permitiendo un análisis más completo y detallado.

Las 5 Fuerzas de Porter

El análisis Porter de las cinco Fuerzas es un modelo de análisis competitivo encargado de estudiar cinco fuerzas, la cuales son: Rivalidad entre competidores existentes, Poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, Amenaza de productos o servicios sustitutos, Amenaza de nuevos entrantes. Estas cinco fuerzas pueden

ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques (Joyas, 2006).

El análisis del sector mediante las fuerzas competitivas permitirá lograr una caracterización económica del mismo determinando cuales son las fuerzas competitivas que operan en ella, permite identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, la posición competitiva de las empresas, la rentabilidad del sector a mediano y largo plazo, la rivalidad entre la competencia. La matriz busca establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Esta herramienta permite concluir si el sector representa una buena opción o no (Joyas, 2006).

Matriz Came

Su Acrónimo traduce a Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, se denomina como una Matriz de acciones estratégicas dirigidas a Mantener los puntos fuertes que caracterizan la organización, Corregir las debilidades que presenta (factores internos), Explotar oportunidades que presenta el mercado y afrontar amenazas externas (Pendino,2020).

El **análisis** CAME tiene como objetivo ayudar a determinar estrategias con estructura y claridad, tomando como base el resultado de la matriz foda.

Corregir Debilidades (C). Todo aquello que hace a la empresa internamente vulnerable o frágil ante los problemas se debe corregir y cambiarlo.

¿Si se conoce esta debilidad se puede aprovechar mejor esta oportunidad? Por lo tanto, se parte de provechar las oportunidades para corregir las debilidades, para lo cual se crean Estrategias de reorientación (Áreas de oportunidad versus áreas de debilidad).

Afrontar las Amenazas (A). Como no se puede cambiar o influir sobre ellas, la empresa debe adaptarse y afrontarlas de manera que su impacto sea el mínimo posible a través de las oportunidades.

¿Si se conoce esta debilidad se podrá defender mejor de los efectos de esta amenaza? Por lo tanto, se afronta las amenazas no dejando crecer las debilidades, para lo cual se utilizan Estrategia de supervivencia (debilidades versus amenazas).

Mantener Fortalezas (M). Mantener las habilidades y capacidades que lo hacen fuerte y valeroso (ventajas competitivas).

¿Si se potencia esta fortaleza, se puede defender mejor los efectos de esta amenaza? Por lo tanto, debemos mantener las fortalezas para defenderse de las amenazas externas. Para lo cual dan paso a la creación de Estrategia Defensiva (Amenazas versus Fortalezas).

Explorar Oportunidades (E). Consiste en Explorar las oportunidades del mercado y/o hacer provecho de aquellas que ya existen.

¿Si se utilizan estas fortalezas, se puede aprovechar mejor esta oportunidad?, por lo tanto, se debe Explorar las oportunidades aprovechando las fortalezas. Para dar con el propósito se crean estrategias Ofensivas también conocidas como estrategias de ataque y posicionamiento (fortalezas Versus oportunidades).

Estructura

Para Velásquez (2009) la variable de Estructura abarca el análisis interno de la totalidad de los elementos que la constituyen, como su disposición a la interrelación existente entre estos. La estructura da la forma, el estilo de agrupación (p.55)

Rentabilidad

La rentabilidad de una empresa se define como la capacidad que el mismo tiene para

aprovechar sus recursos y generar ganancias o utilidades.

Competitividad

Se define como la capacidad que tiene una organización en ofrecer servicios y/o productos en mejores condiciones, y de acuerdo a las exigencias y necesidades de las personas que requieren de dichos servicios y/o productos (Chiavenato, 2006).

Estado Situacional

Es el momento determinado en el que se encuentra una organización, se utiliza como punto de partida para establecer mediante análisis y evaluación las condiciones en que se encuentra la empresa (Chiavenato, 2006).

Marco Contextual

Contextualizar un trabajo de investigación hace referencia en describir dónde (lugar o ambiente) se ubica el problema de investigación. El marco contextual como el escenario físico, condiciones temporales y situación general que describen el entorno de un trabajo investigativo, este marco puede contener aspectos sociales, culturales, históricos, económicos u otros aspectos que se consideren relevantes para hacer una aproximación al objeto del estudio (Castillo, 2018).

El proyecto se desarrolló en el departamento del Huila, en la vereda Sinaí del municipio de Palestina, a continuación, se presenta su contexto geográfico, territorial y económico.

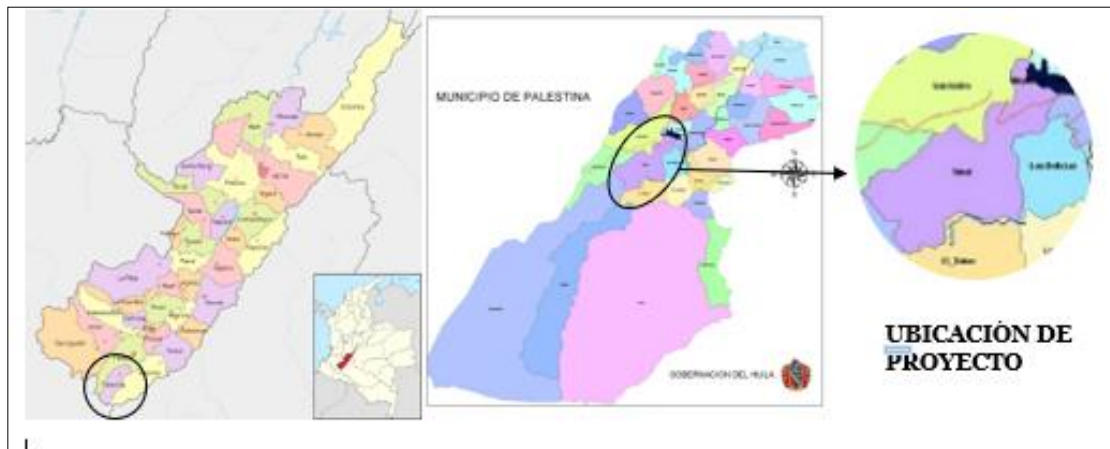
Ubicación y Límite Territorial

El Municipio de Palestina está ubicado en el extremo sur del Departamento del Huila sobre una zona limítrofe con el Departamento del Cauca; se encuentra a 212 kilómetros de la ciudad de Neiva y a 22 Kilómetros por carretera del Municipio de Pitalito, Su territorio presenta alturas desde los 1.300 hasta los 3.000 m.s.n.m. encontrándose a 1° 44' latitud norte y 76° 07' longitud oeste (Plan de desarrollo municipal, 2020).

El municipio presenta dos tipos de climas: frío y templado, y se considera la principal fuente de agua y bosques en el departamento del Huila. La temperatura promedio oscila alrededor de los 19°C, con mínimas de 12°C y máximas de 28°C. Su extensión total abarca 346 km², distribuidos en 338 km² correspondientes al área rural y 8 km² al área urbana. La cabecera municipal comprende 7 barrios, mientras que la zona rural se extiende a través de 39 veredas dispersas.

Figura 1

Localización del proyecto a nivel departamental, municipal y veredal.



Fuente: Plan de desarrollo municipal, 2020.

Figura 2

Vista aérea de la central de secado



Nota. Toma aérea de las instalaciones de centra villa Pastora. *Fuente.* Inconexus

Economía

La economía de Palestina se basa principalmente en la agricultura, la ganadería, la piscicultura y, en menor medida, el ecoturismo, representando el 38,6 % del total de la actividad económica del pueblo según datos del DANE en 2015. Entre sus principales cultivos se destacan el café, la granadilla, el tomate de árbol, la mora pitahaya, el lulo, el durazno, entre otros. El café es la actividad económica predominante y el cultivo más extensamente sembrado en los terrenos del municipio.

Para el año 2012, Palestina contaba con 4.535,70 hectáreas destinadas al cultivo de café, distribuidas en todas las veredas del municipio. Estas hectáreas representaban una producción estimada de aproximadamente 2.739,80 toneladas y una facturación bruta anual de más de 9.712.875.939,20 millones de pesos, según datos del Plan de Desarrollo Municipal de 2016. La mayor parte de esta producción se comercializa localmente en estado húmedo, mientras que una pequeña porción se vende en seco a cooperativas o empresas exportadoras. En los últimos años,

la expansión de este cultivo ha sido notable, logrando reconocimiento a nivel departamental y nacional debido a su calidad

Marco Metodológico.

El siguiente marco metodológico incluye los métodos, técnicas y procedimiento utilizados para alcanzar los objetivos de estudio.

Tipo de investigación

Para el desarrollo del proyecto, se empleó el tipo de investigación aplicada, utilizando niveles descriptivos y explicativos. Esto nos permitió describir y caracterizar la situación actual de la empresa tanto interna como externamente, con el propósito de establecer su estructura y comportamiento. Asimismo, facilitó la identificación de las problemáticas presentes y proporcionó explicaciones sobre las situaciones encontradas.

Se utilizó un diseño no experimental que se aplicó de manera transversal, es decir, el estudio se realizó en un solo momento de la investigación, analizando la empresa en su contexto natural sin alterar su entorno

Enfoque De La Investigación.

En cuanto al enfoque de la investigación, este fue mixto (cuantitativo y cualitativo). El enfoque mixto favorece una perspectiva amplia y profunda del fenómeno estudiado (Ortega, 2018). El enfoque cualitativo permitió un acercamiento más empírico al estudiar la realidad de la empresa en su contexto natural, lo que facilitó la interpretación de sucesos basados en las decisiones tomadas por las personas involucradas, proporcionando datos descriptivos. Por otro lado, el enfoque cuantitativo permitió obtener datos más cuantificables sobre el estado económico y financiero de la empresa.

Unidad de Análisis y Muestra

Dado que el objetivo de la investigación es Realizar un diagnóstico empresarial en la Central de secado de café “Villa Pastora” del municipio de palestina Huila, se establece como unidad de análisis la empresa denominada “Villa Pastora”.

Población. La población que conforma el conjunto total de la unidad de análisis estará conformada por todos los colaboradores de la central de secado, La cual cuenta con un número total de 5 funcionarios distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 1

Distribución y n° de funcionarios

	N° de Colaboradores
Administrador	1
Asistente administrativo y contable	1
Operarios de Producción	3
Total	5

Nota. En esta tabla muestra el número de colaboradores por cada área de la empresa. *Fuente.* Elaboración propia

Se abarco todo ya que al ser una empresa nueva el número de colaboradores son pocos, por tal motivo no fue necesario utilizar métodos de muestreo para la selección de la muestra, se solicitó a todos los empleados y directivos formar parte del estudio.

Como población objeto de estudio también estuvo la información contable y financiera de los periodos 2020 y 2021.

Operacionalización de Variables

Tomando en cuenta los autores previos, se hizo necesario operacionalizar la variable principal para abarcar en gran parte las características técnicas y organizacionales de la unidad productiva de la central de secado. El objetivo central del proyecto consiste en realizar un

diagnóstico de la situación actual de la central de secado, con la finalidad principal de determinar si la unidad productiva está organizada, es rentable y competitiva. El diseño y desarrollo de un Diagnóstico Situacional requiere analizar las 5 variables administrativas básicas, que son: Tarea (actividad desarrollada por la organización), Estructura (organizacional y recursos físicos), Persona (Recurso humano), Ambiente (contexto externo) y Tecnología (Chivaneto, 1995, como se citó en Velásquez, 2019). Estas variables representan las cinco áreas principales que toda organización, por más básica que sea, debe tener.

El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo, es decir que cada una influye y es influenciado a su vez por las demás variables, llevando a que las modificaciones que se llevan a cabo en una de ellas provocan modificaciones en mayor o menor grado en los demás, lo cual los convierte en el núcleo del funcionamiento integral de la organización

Tabla 2*Matriz de operacionalización de variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Estado situacional	Momento determinado en el que se encuentra una organización	El estado situacional se operacionaliza a través de un diagnóstico	Factores Interno	Infraestructura	Nominal
	partiendo de los factores internos y externos que influyen en la	organizacional, llevado a cabo a través de una entrevista		Estructura organizacional	Nominal
	interacción de la organización en su entorno	semiestructurada, un análisis documental y la observación.		Tecnología Rentabilidad	Nominal Continuo
			Factores Externo	Clientes	Nominal
				Proveedores	Nominal
				Competencia	Nominal

Nota. La tabla muestra las variables a investigar durante el diagnóstico. *Fuente.* Elaboración Propia

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Yuni y Urbano (2014) definen las técnicas de investigación como procedimientos para generar información válida y confiable en una investigación. Los instrumentos, según los autores, son los medios materiales que utiliza el investigador para recoger y almacenar dicha información. Se parte del principio de que todo instrumento utilizado debe ser confiable, objetivo y válido; si alguno de estos elementos no se cumple, el instrumento no será útil y los resultados obtenidos carecerán de legitimidad.

Las técnicas empleadas durante la investigación que nos ayudaron a identificar de forma precisa y concreta las falencias presentes en la Central de Secado Villa Pastora son:

Entrevista. Como fuente primaria de información, se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada. Esta técnica permitió conocer la empresa, recopilar información sobre el mercado en el que opera y generar descripciones de situaciones o eventos (internos o externos) de la empresa a los que no se podría acceder de otra manera.

La entrevista aplicada siguió un guion en el que se establecieron previamente los temas a abordar y las preguntas relacionadas con las variables de estudio. A medida que se avanzaba con la entrevista, se plantearon interrogantes que no afectaron la secuencia establecida previamente, permitiendo así formular preguntas pertinentes.

Esta herramienta de recolección de información se aplicó de manera individual al administrador y socio de la central de secado en las instalaciones de la empresa.

La Observación. Yuni y Urbano (2014) definen la observación como "Una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad, mediante el empleo de los sentidos" (p. 43), por tal motivo se llevó a cabo una observación únicamente en el área de producción, dentro del contexto natural de la

empresa, el propósito fue obtener datos reales sobre los procesos productivos, así como observar las condiciones en las que opera la empresa. Se optó por realizar esta observación un día domingo y lunes, ya que durante estos días se acopia todo el café a secar durante la semana y se logra una mayor visibilidad de toda la cadena de procesos.

La observación llevada a cabo fue de tipo semiestructurada y participativa. Se utilizó una guía de observación como instrumento de recolección de información. Según se explica Guerrero (2022) la guía de observación como instrumento de evaluación se basa en una lista de indicadores que pueden redactarse como afirmaciones o preguntas, que orientan el trabajo de observación, señalando los aspectos que son relevantes a observar.

Análisis de documentos. Con autorización de los propietarios, se llevó a cabo una revisión documental de la información contenida físicamente en los registros contables y financieros que maneja la central de secado "Villa Pastora". El objetivo principal consistió en extraer la información presente en dichos documentos originales, transformarla en documentos secundarios y analizarla mediante instrumentos financieros

Técnica de Procesamiento y Análisis de los Datos

En este apartado se detallan las operaciones y procesos a los que se sometieron los datos recolectados antes de analizarlos y convertirlos en conclusiones y recomendaciones.

Para los datos cualitativos, una vez recopilada suficiente información para formar un juicio adecuado sobre la situación de la empresa, se procedió a la preparación y organización de la información. Esto implicó la transcripción del contenido de las entrevistas y la información obtenida durante el proceso de observación.

En cuanto a los datos cuantitativos derivados de la información financiera y contable (obtenidos a través de la herramienta de análisis de datos), se organizaron y tabularon para su

posterior análisis mediante razones financieras. Asimismo, se representaron algunos resultados a través de gráficos.

Los resultados tanto cuantitativos como cualitativos se sometieron a un Análisis Situacional mediante una matriz DOFA. Se trabajaron los cuatro cuadrantes que la componen para establecer el estado actual de la empresa y proporcionar respuestas a los objetivos del proyecto. Esta herramienta analizó todos los resultados de la investigación, incluyendo las 5 fuerzas de Porter.

Situación Actual y Análisis de la Empresa.

La empresa a la que se presentará y en la que se llevó a cabo el diagnóstico situacional es la Central de Secado de Café "Villa Pastora". Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información para el desarrollo del diagnóstico, se obtuvieron los siguientes datos:

Datos Generales

La Central de Secado de Café "Villa Pastora" es una empresa huilense con 5 años de experiencia en el secado de café. Sus actividades se iniciaron el 16 de julio de 2017 bajo la asociatividad de los comerciantes Álvaro Arley Anacona y Nilson Bastidas en el municipio de Palestina, departamento del Huila. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en el casco urbano del municipio de Palestina, a 0.5 kilómetros de la vía Bruselas.

La empresa surge con la finalidad de proporcionar un servicio de secado mecánico a la comunidad cafetera y comercial del municipio, como una alternativa al secado tradicional en secadero. Esto se debe a las condiciones climáticas naturales del municipio y las constantes precipitaciones de lluvias, lo que hace que el tiempo de secado sea muy prolongado.

Actualmente, la empresa está conformada únicamente por dos socios capitalistas (ya mencionados anteriormente). Inició con un capital de inversión total de \$85.000.000 destinados a maquinaria e infraestructura. La empresa no fue constituida bajo ninguna forma societaria más que como una unidad productiva prestadora del servicio al grupo asociativo Macizo del Guarapas.

Misión

“Somos una empresa dedicada al proceso de secado de café verde. Nuestra empresa nace con el fin de brindar un servicio de calidad y eficiencia a los caficultores, reduciendo el

tiempo empleado en la seca del grano mediante la utilización de silos automatizados, manteniendo la calidad del grano de café”

Visión

“Seremos en el año 2025, una empresa reconocida a nivel departamental por su eficiencia y calidad en la prestación del servicio de secado mecánico de café”

Objetivos Empresariales

- Brindar un servicio de calidad en el secado de café
- Reducir en un 85% el tiempo empleado en el secado de café.
- Mecanizar el proceso de secado del café.

Portafolio de Servicios

La empresa Presta el servicio de secado mecánico para café en dos calidades o líneas comerciales: café corriente y café taza limpia.

Café Corriente

El secado de café corriente se realiza en la secadora automática de tres mayas, con un control de temperatura que oscila entre los 50 y 60 grados, realizando su proceso de secado en aproximadamente 24 horas.

Café Taza Limpia

El secado se realiza en la secadora automática, la cual tiene quemadores eficientes para evitar la absorción de humo y así mejorar la calidad en taza del café, se realiza un control de temperatura que varía entre los 40 y 45 grados, teniendo un proceso de secado completo en aproximadamente 36 horas. Cabe recalcar que este silo también puede ser empleado para cafés corrientes

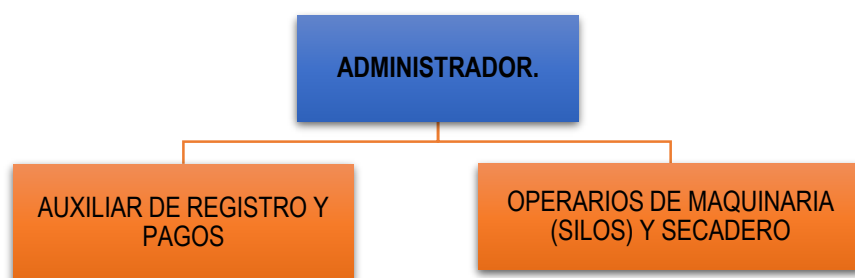
Contexto Interno

Estructura Organizacional

La estructura orgánica de la central de secado según entrevista con el administrador y socio esta dado de la siguiente forma:

Figura 3

Organigrama de la central de secado Villa Pastora



Fuente. Información suministrada mediante entrevista

Área administrativa y contable: 1 colaborador

Área de producción: 3 colaboradores

El personal en la central de secado consta de 4 colaboradores, todos ellos familiares. de uno de los socios. Durante los periodos de mitaca y cosecha, se contratan adicionalmente 2 personas en el área productiva (que no son familiares) para satisfacer la demanda del servicio.

Estos trabajadores, específicamente del área productiva, son contratados de manera verbal entre el administrador y el contratista, y su labor se limita al proceso de secado de café. La duración del contrato varía en función de la cantidad de café a secar: mínimo 3 días y, durante los picos de cosecha, hasta 9 días. El pago se realiza al finalizar el contrato de secado.

Las horas de trabajo pueden extenderse durante el día y parte de la noche según las necesidades del proceso. Durante la ejecución del contrato, los silos permanecen encendidos las 24 horas del día para optimizar el tiempo y minimizar costos.

En cuanto a la estructura organizativa, el organigrama muestra la jerarquía existente en la empresa, donde las órdenes se emiten directamente desde el administrador hacia los colaboradores, divididos según sus funciones. Según lo indicado en la entrevista, la empresa está conformada únicamente por dos áreas además del administrador, las cuales abarcan todas las actividades realizadas en la misma. A continuación, se detallan los puestos y las funciones asignadas a cada uno de ellos.

Administrador. Es el segundo socio, encargado del manejo y supervisión del personal de trabajo y maquinaria, las funciones que realiza son las siguientes:

Supervisa el trabajo de los operarios del silo.

Mantiene control sobre el ingreso de café mojado y la salida de café seco.

Ejerce control sobre el debido manejo de los silos y secadero oreado.

Auxiliar de Registro y Pagos. Está a cargo por una persona, su función es llevar todos los registros y control sobre los cobros, los pagos de la empresa, registra los datos del café entrante, y manejo de dinero, sus funciones son:

Realizar los cobros del servicio prestado.

Manejar y controlar la caja general.

Registra la entrada y salida de dinero.

Realiza los pagos de los operarios.

Registra todos los datos de entrada y salida de café.

Realiza el pago de los costos incurrido en el proceso de secado.

Operarios de Maquina: Los operarios son los encargados de llevar a cabo todo el proceso de secado del café, entre sus funciones están:

Recoger el café de los oreadores y pasarlos por el elevador para cargar los silos

Empacar el café seco en costales y arrumarlos

Sacar muestras de humedad del café cuando están en las máquinas de secado

Mantener limpias las instalaciones de trabajo incluyendo los silos

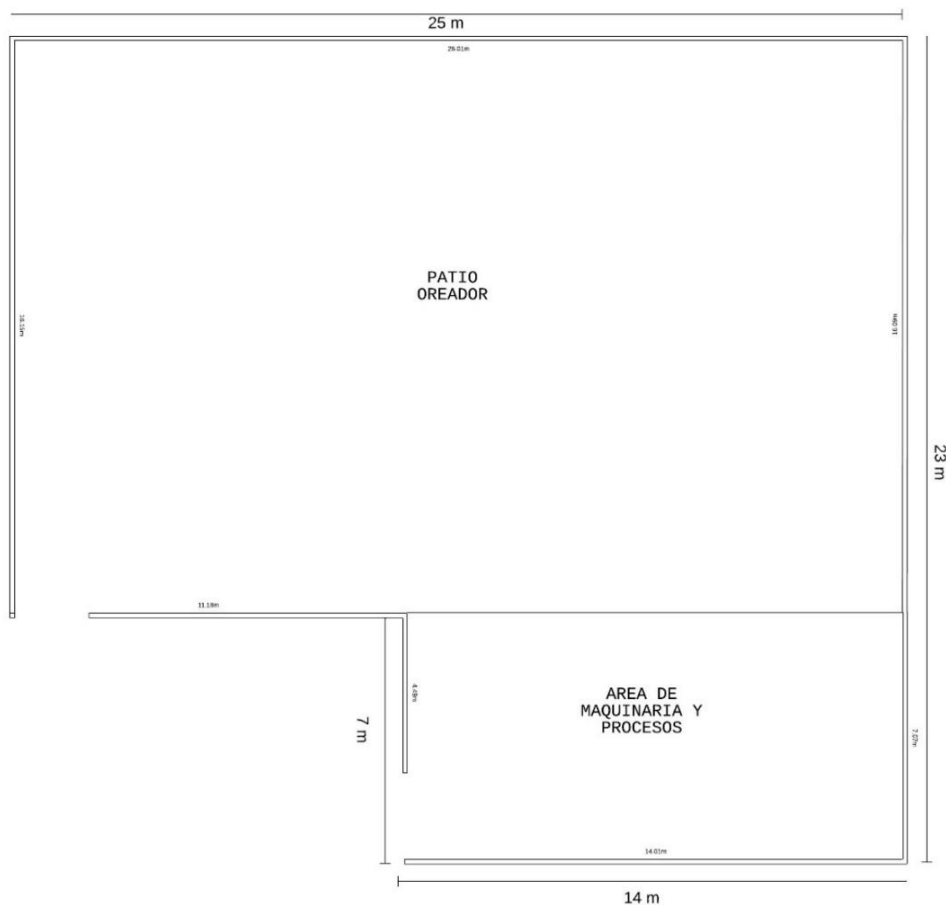
Realizar mantenimiento de las máquinas.

Infraestructura

La estructura existente para el funcionamiento y operación productiva de la central de secado se dividen de la siguiente forma:

Figura 4

Plano 2d de la central de secado



Fuente. Autoría propia

La infraestructura abarca un área total de 498 metros cuadrados, compuesta por la estructura del secadero oreador y la zona operativa, situadas frente a la zona residencial de uno de los socios.

La estructura del oreador está conformada por perfiles de hierro y guayas que aseguran toda la estructura. Los techos y divisiones están hechos de plástico con un diseño poco convencional. Los pisos están compuestos de cisco de arroz, lo que ayuda a aislar el frío del suelo de tierra y a conservar mejor el calor del secadero, manteniendo una temperatura interior adecuada para el café.

En cuanto al área operativa, posee una estructura en su mayoría construida con guadua y una menor parte en hierro, con techos de zinc que mantienen una altura considerable respecto al suelo. Carece de paredes divisorias que separen el área de la zona residencial.

La observación directa permitió obtener información sobre el estado físico actual de la infraestructura. En el caso del secador oreador, se evidencia un desgaste considerable por su uso. Aunque los pisos están diseñados con cama de cisco, se observa que se han vuelto duros, lo cual no es habitual. El techo de plástico muestra transparencias opacas y zonas amarillentas, lo que ha reducido su eficiencia para el paso de la luz solar al secadero.

Por otro lado, la estructura de la zona operativa se encuentra en condiciones regulares. El vapor de agua liberado por los silos durante el proceso de secado ha causado un notable desgaste. Los techos tienen una altura insuficiente en comparación con la de los silos, lo que permite que el vapor de agua los debilite, tornándolos de color negro y facilitando la acumulación de suciedad.

La carencia de una división que aislé esta zona hace que a la hora de realizar las operaciones productivas se invada espacios que no corresponden a este.

El diagnóstico en el área administrativa muestra deficiencias significativas. La empresa no implementa ningún plan estratégico para alcanzar sus objetivos. Los registros contables se llevan de manera manual, lo que aumenta considerablemente el riesgo de pérdida o alteración de datos. Además, la complejidad en el análisis de indicadores financieros o estados financieros es evidente. La ausencia de registros impide conocer períodos de mayor rentabilidad, el punto de equilibrio o el comportamiento del patrimonio, ya sea en aumento o disminución.

Se hace evidente la carencia de registros de control. A pesar de que los procesos de producción están definidos, no existen manuales físicos de procedimientos o actividades que

proporcionen mayor claridad a los operarios. Este vacío se convierte en un problema al momento de incorporar personal nuevo, ya que carecen de materiales de referencia para aprender y apoyarse en el manejo de las máquinas, lo que lleva a otro problema porque esto requeriría siempre la intervención de un tercero, pero este acarrearía otro gasto más para la empresa.

Área Productiva

Distribución en Planta del Área de Producción. Vinculado a la variable de infraestructura, otro aspecto crucial analizado en la investigación es la distribución de espacios en la central de secado, un factor primordial para la eficiencia y productividad de la empresa. La situación observada mediante el método de observación fue la siguiente:

Actualmente, el área de producción se limita al proceso de secado y sus actividades relacionadas. La distribución física existente está diseñada para acomodar la maquinaria y las áreas de trabajo secundarias necesarias para el proceso de secado.

Se percibe una carencia de espacio adecuado para las actividades. A pesar de contar con un área amplia, no resulta suficiente para todas las zonas designadas. Por ejemplo, el área de acopio de café seco requiere más espacio, ya que el disponible solo es suficiente para aproximadamente el 40% del café secado. Cuando este espacio alcanza su límite, se empieza a invadir otras zonas, como las áreas de empaque. Esto genera obstrucciones para los operarios al trasladar el suministro de cisco a las tolvas de alimentación, causando congestión y retrasos en las actividades.

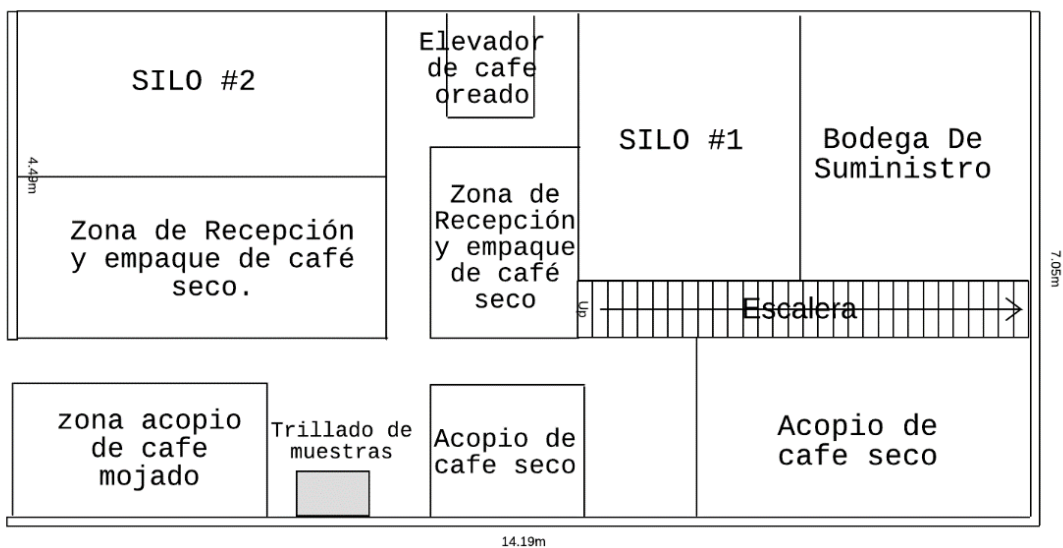
El traslado de los suministros (cisco) se lleva a cabo directamente por los operarios utilizando una carreta desde la bodega de suministro hasta las tolvas de alimentación de los silos.

Actualmente, la empresa no dispone de planos que detallen la distribución física de los espacios ni diagramas de los procesos para el secado de café mecánico, los cuales son necesarios

para este estudio. Por consiguiente, se procedió a elaborarlos utilizando la información obtenida a través de la guía de observación y la entrevista. A continuación, se presentan dichos planos y diagramas

Figura 5

Distribución de los espacios del área productiva



Fuente. Autoría propia

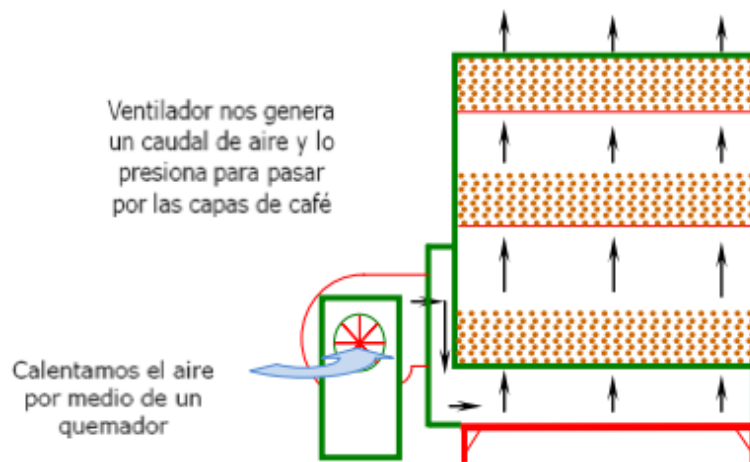
Diseño de Equipos Empleados. La central Villa Pastora emplea secadoras de café a cisco con sistema electrónico y alimentación automática, el sistema de secado de estos silos se basa en aire caliente.

Se emplean silos que generan combustión utilizando cisco de café trillado como fuente de calor. El calor producido es absorbido por un ventilador que calienta el aire circundante. Este

aire, al pasar alrededor de los granos de café, extrae la humedad de los granos, contribuyendo así al proceso de secado por encima del silo.

Figura 6

Explicación grafica del mecanismo de funcionamiento de los silos



Fuente. Manual-secadoras. (2015). [Archivo PDF]. <https://jotagallo.com/wp-content/uploads/2020/08/manual-secadoras.pdf>

Según la entrevista con el señor Arley Anacona, administrador y socio, este diseño se considera apropiado para mejorar la eficiencia en las operaciones. Permite optimizar la utilización de la energía y la mano de obra. Durante los picos de cosecha, especialmente cuando coinciden con épocas de fuertes lluvias y menor luz solar, como ocurre en Palestina, las tecnologías como la Guardiola y el silo son las más empleadas.

Equipos y Herramientas. Para llevar cabo el proceso de secado, la empresa Villa Pastora cuenta con los siguientes equipos

Tabla 3*Descripción de equipos y herramientas*

Cantidad	Equipo
1	Silo redondo para 10.000 kilos de café mojado
1	Silo cuadrado para 7.000 kilo café mojado
1	trilladora de café para muestras de 200-250 gr cps.
1	Elevador de cangilones
varios	Palas plásticas
Varios	Empacadores de café plásticos.
3	Carretas de dos ruedas

Nota. La tabla muestra los equipos y herramientas utilizadas durante el proceso de secado.

Fuente. Autoría propia

El proceso productivo se basa en la utilización de dos tipos de silos, todo el proceso depende directamente del funcionamiento de estos dos equipos, estos silos tienen muchas similitudes a la comercializada por la empresa Jgallo S.A, a continuación, se relacionan las características de estos.

Silo redondo #1. Estructura metálica de forma redonda.

Posee 3 Mallas o niveles (2 pre-secados y 1 secado), lámina troquelada (perforaciones redondas y pequeñas) para el paso del aire caliente.

Capacidad de 5.000 kilos de café pergamino seco.

Tolva de alimentación de cisco con tornillo sinfín para alimentación automática, utiliza un motor de 0,5 hp, con reloj segundero para Control de velocidad de alimentación cisco.

Ventilador movido por un motor eléctrico de 10 hp (horse-power) y Ducto de transporte del aire caliente.

Chimenea para salida de gases de la combustión.

Parrilla para la caldera en fundición de hierro.

Tablero eléctrico para manejo de encendido-apagado del ventilador, descargador y mezcladores.

3 mezcladores o aspas ubicados uno a uno en cada nivel movidos por un motor de 3.5 hp.

Descargador de café seco con tornillo sinfín para sacarlo de manera automática, emplea un motor de 3.5 hp.

Silo cuadrado de gaveta #2. Estructura metálica de forma cuadrado

Posee 2 Mallas o niveles, 1 de pre-secado y 1 secado (este nivel es en forma de gaveta, se abre manualmente), al igual que la anterior sus mallas son en lámina troquelada

Capacidad de 3.500 kilos de café pergamino seco.

Tolva de alimentación de cisco con tornillo sinfín para alimentación automática, con reloj segundero para Control de velocidad de alimentación cisco.

Chimenea para salida de gases de la combustión, con opción de retorno de calor.

Ventilador movido por un motor eléctrico de 10 hp (horse power).

Tablero eléctrico para manejo de encendido-apagado del ventilador.

Después de 5 años de operación, se nota un desgaste significativo en esta maquinaria. Aunque la pintura martillada ha ayudado a retardar la oxidación y corrosión, algunas partes metálicas ya muestran signos evidentes de deterioro. El sistema de calderas presenta desgaste en sus paredes interna como externamente, las altas temperaturas han oxidado el metal del cual están fabricadas.

Seguridad Industrial. Los trabajadores cuentan con ciertos elementos de protección personal para el tipo de trabajo que realizan, aunque no existe un programa de Seguridad e Higiene Industrial, los trabajadores hacen uso de los equipos de protección dependiendo de la actividad a realizar, hasta la fecha no se han presentado accidentes laborales. Es de considerar que aun así existen un factor de riesgo en el desarrollo de las actividades debido a la presencia de polvo y ceniza emitido por los silos y a los que están expuestos los trabajadores, también es de considerar el riesgo que presenta los motores y poleas en movimiento.

Los elementos de protección que utilizan los trabajadores son:

Gafas Antiespumantes

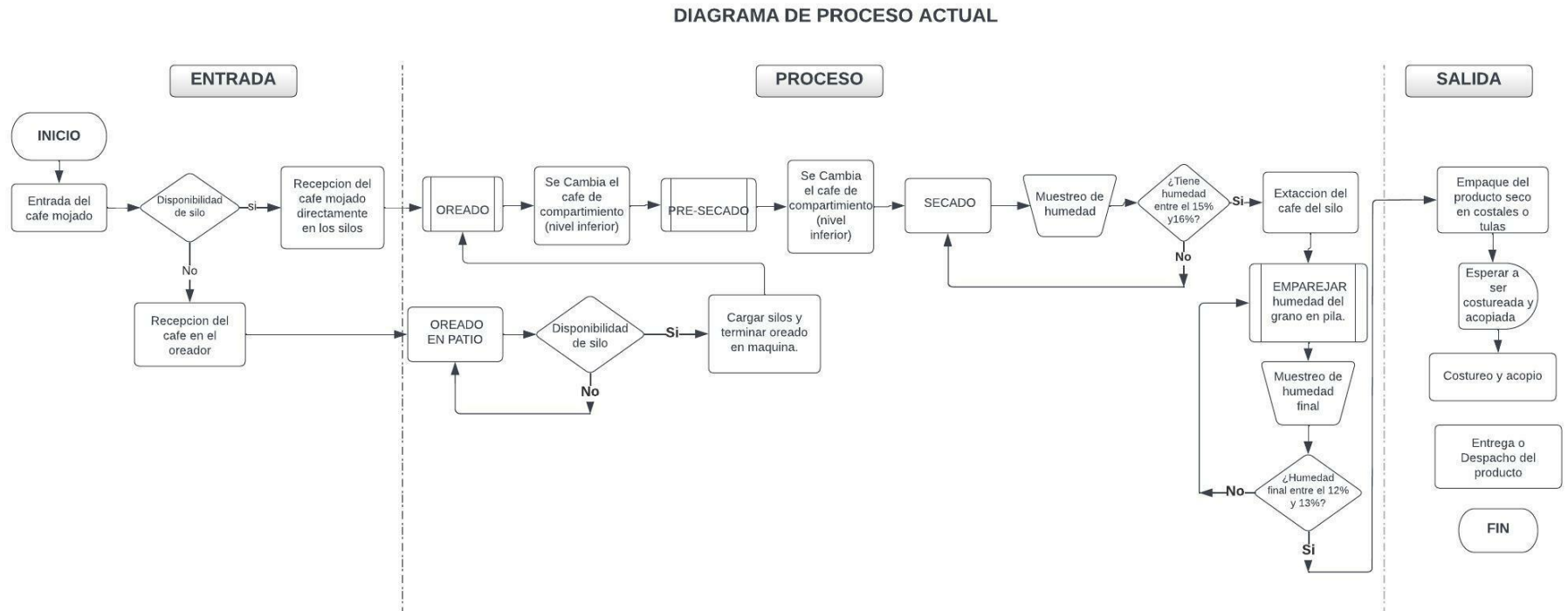
Tapabocas respirador 3M 6200 con filtros 2097

Faja para cargar Peso

Proceso Productivo: El diagrama de procesos que representa gráficamente las actividades y procesos que conforman el proceso de secado de café mecánicamente en la central de secado villa pastora es la siguiente.

Figura 7

Flujograma del proceso productivo actual



Nota. La figura muestra los procesos y actividades realizados durante el proceso de secado. Fuente. Elaboración propia

Tabla 4

Diagrama analítico del proceso de secado utilizado por la central de secado Villa Pastora (método 1)

Diagrama de Actividades del Proceso Productivo

N°	Actividad	Tiempo	Operación	Proceso	Operación	Demora	Observaciones
				Determinado	Manual		
1	Entrada del café mojado	40 min	x				Llegada en carros de carga.
2	Recepción del café mojado directamente en los silos						Se realiza de forma manual, En el silo #1 la recepción se hace en el nivel 3, en el silo #2 se realiza en el nivel 2
3	Oreado	12 h		x			Proceso realizado a una temperatura entre 55 -60 °C,
4	Se pasa el café a un compartimiento inferior	10 min.	x				Para el silo #1 se abren las compuertas y caen al nivel 2, para el caso del silo #2 se mantienen en el mismo nivel. Este proceso es manual.
5	Pre-Secado	8 h		x			Proceso realizado a una temperatura de 55-60 °C,
6	Se pasa el café a un compartimiento inferior	20 min	x				En el silo #1 se abren las compuertas y caen al nivel 1 (automático), para el silo #2 se abren las compuertas y se baja de forma manual con palas.
7	Secado	4 h		x			Proceso realizado a una temperatura entre 55 - 60°C,
8	Muestreo de humedad	5 min			x		Para este paso se tiene que abrir la puerta (silo #1) o gaveta (silo #2) del silo y tomar una muestra de café de varios puntos del café, con el fin de que sea más uniforme la muestra. Tiene que tener una humedad

9	Extracción del café del silo	20 min	x				entre el 15 y 16%. Se realiza de forma automática en el silo #1 utilizando un sinfín, y de forma manual en el silo #2 abriendo las compuertas y bajándola con palas.
10	EMPAREJAR humedad del grano en pila.	8 h	x				El café se recibe en el suelo, luego se tapa con costales de fique.
11	Muestreo de humedad final	5 min			x		Se destapa la pila y se toma muestra del centro y las orillas
12	Empaque del producto seco en costales o tulas	1 h	x				Se empaqa de manera manual con recogedores plástico
13	Espera para coser y Acopiar el café					x	
14	Costureo y Acopio de café	1 h	x				Se Acopia por tres días máximo mientras se despacha
15	Entrega o Despacho del producto	10 min	x				Se entrega el producto seco al cliente
Total		36 horas	9	3	2	1	

Nota: La tabla representa el proceso de secado cuando el café inicia directamente en el silo, las actividades y tiempos a realizar.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5*Diagrama analítico del proceso de secado (método 2)*

Diagrama de Actividades del Proceso Productivo							
N°	Actividad	Tiempo	Operacion	Proceso	Operación	Demora	Observaciones
				Determinadi	Manual		
1	Entrada del café mojado	1 hora	x				
2	Recepción del café mojado en el Oreador		x				Se recibe el café de forma manual en el secadero oreador
3	Oreado en patio	72 h	x				Se inicia el proceso de oreo en patio
4	Cargar silos y terminar oreada en maquina	1 hora	x				El proceso de cargar el café a los silos se realiza a granel por medio de un elevador.
5	Oreada en silo	11 horas		x			Se termina el proceso de oreada en el silo a una temperatura entre 55 -60 °C
6	Se pasa el café a un compartimiento inferior	10 min	x				Para el silo #1 se abren las compuertas y caen al nivel 2, para el caso del silo #2 se mantienen en el mismo nivel. Este proceso es manual.
7	Pre-Secado	6 h		x			Proceso realizado a una temperatura de 55-60 °C,
8	Se pasa el café a un compartimiento inferior	20 min	x				En el silo #1 se abren las compuertas y caen al nivel 1 (automático), para el silo #2 se abren las compuertas y se baja de forma manual con palas.
9	Secado	4 h		x			Proceso realizado a una temperatura entre 55 - 60°C,

10	Muestreo de humedad	5 min		x	Para este paso se tiene que abrir la puerta (silo #1) o gaveta (silo #2 del silo y tomar una muestra de café de varios puntos de la cocha, con el fin de que sea más uniforme la muestra. Tiene que tener una humedad entre el 15 y 16%.
11	Extracción del café del silo	20 min	x		Se realiza de forma automática en el silo #1 utilizando un sinfín, y de forma manual en el silo #2 abriendo las compuertas y bajándola con palas.
12	EMPAREJAR humedad del grano en pila.	8 h	x		El café se recibe en el suelo, luego se tapa con costales de fique por 8 horas
13	Muestreo de humedad final	5 min		x	Se destapa la pila y se toma muestra del centro y las orillas
14	Empaque del producto seco en costales o tulas	1 h	x		Se empaca de manera manual con recogedores plástico
15	Espera para coser y Acopiar el café				x
16	Costureo y Acopio de café	1 h	x		Se Acopia por tres días máximo mientras se despacha. Cuando hay especio libre en la zona de acopio se hombre hasta el sitio, cuando no, se arruma en la zona de acopio de café mojado.
17	Entrega o Despacho del producto	10 min	x		Se entrega el producto seco al cliente

Total	107 h	11	3	2	1
-------	-------	----	---	---	---

Nota: La tabla representa el proceso cuando el café inicia oreada en Patio, relacionando las actividades y tiempos extras a realizar que cuando se empieza en silo. *Fuente:* Elaboración propia.

Actualmente, los procesos mencionados no están documentados por escrito, al igual que la ausencia de un manual de funciones. La capacidad de recepción de la empresa es de 80,000 kilos de café mojado por semana.

Área Contable Y Financiera

Actualmente el precio del servicio es de \$120 por kilo de café mojado ingresado (año 2022). Cabe resaltar que este valor ha tenido variaciones en los últimos años, a continuación, se relaciona la cantidad de kilos procesados por la central y el valor por servicio por año.

Tabla 6

Relación por año del café mojado y el valor por kilo del servicio

Año	Kilos Mojados Secados en el Año	Valor por kilo
2020	1.487.057	\$90
2021	1.421.052	\$95
2022	964.913	\$120

Nota. La tabla indica el valor del servicio por kilo de café mojado en los últimos 3 años. *Fuente.* Datos obtenidos por medio del libro 3 columnas

La empresa carece de una información detallada en cuanto a sus datos contables y financieros. Sin embargo, en los registros disponibles, específicamente en el libro de tres columnas, se encuentra con claridad los costos asociados al servicio de secado. Con el fin de determinar la rentabilidad actual y pasada de la empresa, se elaboró un estado de resultados utilizando la información extraída de estos registros. Además, se preparó un balance general que permitió observar la evolución de la empresa en términos de activos, pasivos y patrimonio durante los últimos 3 años.

Tabla 7*Estado de situación financiera de los años 2020-2021-2022*

Central De Secado Villa Pastora			
Estado De Situación Financiera			
al 31 de diciembre del 2020, 2021,2022			
(Expresado en pesos colombianos)			
	2020	2021	2022
Activos			
Efectivo en caja	\$5.000.000	\$5.000.000	\$3.000.000
Bancos	\$33.866.000	\$18.150.000	\$6.374.995
Equipos y Enseres	\$64.000.000	\$56.000.000	\$48.000.000
Depreciación Acumulada	-\$8.000.000	-\$8.000.000	-\$8.000.000
Total, activos	\$94.866.000	\$71.150.000	\$49.374.995
Pasivos			
Proveedores (Energía DICEL)	\$3.723.000	\$3.110.000	\$2.395.000
Total pasivos	\$3.723.000	\$3.110.000	\$2.395.000
Patrimonio			
Capital contable	\$52.277.000	\$44.890.000	\$37.605.000
Utilidades Retenidas	\$38.866.000	\$23.150.000	\$9.374.995
Total, patrimonio	\$91.143.000	\$68.040.000	\$46.979.995
Total, pasivo + patrimonio	\$94.866.000	\$71.150.000	\$49.374.995

Nota. La tabla muestra la Posición financiera en la que se encontraba la empresa en los últimos tres años, muestra la totalidad de activos, pasivos y patrimonio por cada año. *Fuente.*

Elaboración Propia

Tabla 8*Estado de resultados años 2020-2021-2022.*

Estado de Resultados			
Central De Secado Villa Pastora			
al 31 de diciembre			
	2020	2021	2022
Ingresos (Venta del Servicio)	\$133.835.000	\$135.000.000	\$110.964.995
Costos de producción	\$80.700.000	\$100.052.000	\$88.520.000
salarios de operarios maquinaria	\$29.741.000	\$27.053.000	\$22.193.000
Cisco de café	\$28.374.000	\$42.739.000	\$30.403.000
luz Eléctrica (DICEL SA)	\$22.586.000	\$30.260.000	\$35.924.000
Utilidad Bruta	\$53.135.000	\$34.948.000	\$22.444.995
Gasto personal administrativo	\$2.974.000	\$2.842.105	\$1.849.417
Gastos Por Mantenimientos a maquinaria	\$4.769.000	\$2.748.000	\$2.835.000
Suministros y Elementos de Seguridad Personal	\$1.500.000	\$1.050.000	\$2.235.000
Depreciación acumulada	\$8.000.000	\$8.000.000	\$8.000.000
Total Gatos operacionales	\$17.243.000	\$14.640.105	\$14.919.417
Utilidad Operativa	\$35.892.000	\$20.307.895	\$7.525.578
Gastos Financieros	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$35.892.000	\$20.307.895	\$7.525.578
Impuestos	\$0	\$0	\$0
Utilidad Neta	\$35.892.000	\$20.307.895	\$7.525.578

Nota. La tabla muestra datos sobre la rentabilidad que la empresa obtuvo en cada año, relacionando los Ingresos, costos y gastos presentes en presentes en cada periodo. *Fuente.* Elaboración propia.

Tabla 9*Indicadores de rentabilidad*

Indicadores De Rentabilidad			
	2020	2021	2022
Margen Bruto	0,40	0,26	0,20
Margen Operativo	0,27	0,15	0,07
Margen Neto	0,27	0,15	0,07
Roa	39%	30%	16%

Nota. La tabla muestra numéricamente el desempeño a nivel financiero que tuvo la empresa en los años 2020, 2021 y 2022. *Fuente.* Elaboración propia

El estado de resultados muestra un aumento considerable en los costos de producción, lo que afectó drásticamente la rentabilidad bruta y neta de la empresa. Aunque los ingresos por ventas aumentaron entre el 2020 y 2021, los costos de producción aumentaron, generando un desequilibrio que impactó negativamente la utilidad bruta en un 34% y la utilidad neta en un 43,4%. Esta tendencia se mantuvo en el período 2022-2021, con una disminución en las ventas y un aumento continuo en los costos de producción, lo que resultó en una reducción del 63% en la utilidad neta de ese período.

Los indicadores de rentabilidad mostraron un descenso constante en los últimos tres años. El margen bruto pasó del 40% en 2020 al 20% en 2022. Es decir, en 2020, de cada \$100 en ventas, \$60 correspondían al costo de venta y \$40 a la utilidad bruta. Sin embargo, este indicador se deterioró notablemente en un 50% para 2022, generando una utilidad bruta de solo \$20 por cada \$100 en ventas.

En 2020, después de descontar los gastos administrativos y operativos, la empresa tenía un margen operativo del 27% sobre las ventas. Este margen se redujo al 20% en 2021 y alcanzó un 7% en 2022, lo que significa que la utilidad operativa cayó de \$27 a \$7 por cada \$100 vendidos. Este declive revela problemas muy serios y graves en la rentabilidad.

Una variable interesante a analizar es el incremento que los costos de cisco y luz tuvieron en el 2021 con relación al año anterior, con una variación del 50% y 34% respectivamente juegan un papel negativo a la hora de rentabilizar el proceso productivo.

Un punto importante a destacar es la no obligación de pago de impuestos sobre la utilidad debido a la falta de constitución legal de la empresa, por lo que el margen neto asumirá el mismo valor que el margen operativo, siempre y cuando no existan gastos financieros.

Factores Externos

Proveedores

Como se ha dado a conocer desde el inicio del proyecto la materia prima con la que trabaja la empresa es café mojado y para poder prestar este servicio es fundamental el suministro de dos materiales, el cisco de café (fuente de calor) y la electricidad.

Cisco De Café: Por lo general, el cisco se adquiere principalmente a través de la exportadora y trilladora A. LAUMAYER Y CIA, ubicada en la ciudad de Armenia. La compra se realiza a través del comerciante y socio Nilson Bastidas, quien tiene contratos de venta de café seco con la trilladora. Es evidente que la compra del material no se realiza directamente debido a la limitada oferta de este material por parte de las trilladoras, la cual está sujeta a la venta de café seco a ellas. Esta es la única forma de adquirir el cisco en volumen y a un precio más bajo en comparación con otras opciones en el mercado.

Actualmente, este material está en alta demanda por otras industrias, lo que ha provocado inestabilidad en su precio y un constante aumento. Esta situación ha resultado en un incremento de hasta un 100% en el costo de compra. Las trilladoras aprovechan esta coyuntura para vender este material a las empresas que estén dispuestas a pagar más

Figura 8

Costo del cisco por kilo

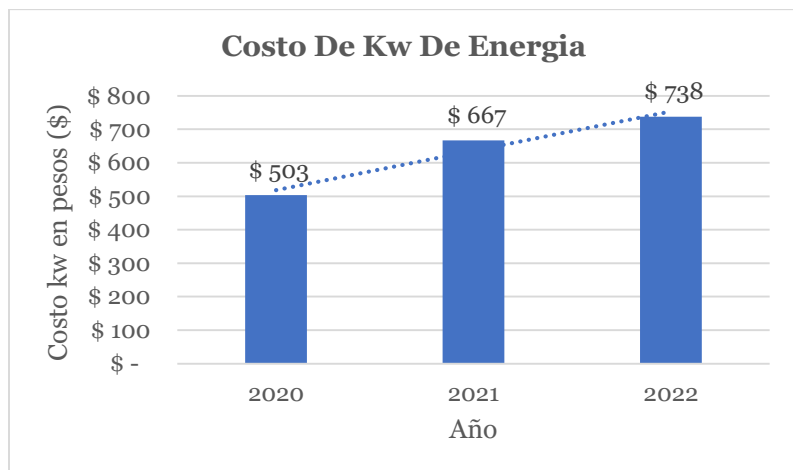


Nota. La figura muestra el aumento del precio del cisco de café por parte de las *trilladoras* en los últimos 3 años. *Fuente.* Autoría propia

Energía Eléctrica. Con referencia a este servicio la central de secado no cuenta con transformador propio, hacen uso del transformador comunitario. Actualmente el principal proveedor de este servicio es la empresa DICEL S.A E.S. P (Distribuidora y comercializadora de energía eléctrica), esta empresa trabaja con las redes de Electro Huila.

Figura 9

Costos de energía por kw



Nota. La figura muestra el costo por kilovatio de energía en los últimos 3 años. *Fuente.* Elaboración propia

Cientes

Actualmente, el principal y único cliente del servicio de secado es Nilson Bastidas, comerciante y representante del grupo asociativo Macizos del Guarapas, que cuenta con más de 300 fincas cafeteras en su asociación. El café manejado por este grupo se clasifica como taza limpia y corriente.

Aunque los clientes finales forman parte del grupo asociativo, la relación comercial se lleva a cabo exclusivamente a través de un único comerciante. Esta dependencia representa un riesgo significativo para la existencia de la empresa. Cualquier reducción en la demanda de servicios de secado por parte de este cliente único podría sumir a la empresa en una situación de recesión hasta que encuentre nuevos clientes. Además, el análisis de las 5 fuerzas de Porter destaca la presión que este cliente único ejerce sobre la empresa, lo que puede generar vulnerabilidad en términos comerciales.

Competencia

La competencia en el sector de secado de café es un tanto compleja de establecer. Para comprender la rivalidad existente, es necesario investigar la cadena que sigue el café mojado una vez es vendido por el productor.

Gran parte del café de Palestina se vende mojado en las compra-ventas tradicionales del pueblo o sus alrededores, dividiéndose en dos tipos: los compradores que adquieren café mojado y lo secan para posteriormente venderlo seco de trilla a exportadores, y aquellos que compran café mojado y lo venden en ese estado a otros comerciantes que lo secan. Por lo general, las grandes compras de café tienen sus propios silos y secaderos para uso exclusivo, mientras que una pequeña parte que no cuenta con esta infraestructura paga por el servicio de secado. Durante la temporada de baja producción de café, cuando hay disponibilidad de maquinaria, los comerciantes con infraestructura de secado suelen ofrecer el servicio a comerciantes cercanos. Sin embargo, su principal objetivo sigue siendo la compra y venta de café, no la prestación de servicios de secado.

Competencia Directa. En palestina la central de secado villa pastora es la única que realiza Secado mecánico, pero aun así su Competencia directa se sitúa en Pitalito, aunque los comerciantes que poseen la misma maquinaria e infraestructura no siempre están en disposición de prestar el servicio, otra parte (terceros) tienen silos para el servicio de secado, pero no cuentan con capacidad para recibir volumen.

Competencia Indirecta. Se centran en las unidades productivas con servicios sustitos, Esta competencia es tan importante como la directa, y según comerciantes, más peligrosa que la directa, se sitúan en los municipios aledaño de zona climáticamente más caliente, tales como Altamira, Guadalupe y la ciudad de Neiva. Estas zonas no le son necesario la utilización de

maquinaria para el secado, el proceso se realiza en totalidad en patios o secaderos solares, pues al ser zonas con menos altura sobre el nivel del mar le permite tener mucha más eficiencia y eficacia en esta modalidad tradicional de secado

Análisis del Mercado

Colombia, después de Brasil y Vietnam, es el tercer mayor productor y exportador de café en el mundo. Este producto ha logrado una sólida posición en el mercado internacional gracias a su sabor distintivo. Según la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), "La producción de café en Colombia cerró 2019 con 14,8 millones de sacos de 60 kilos, lo que representa un aumento del 9% con respecto al cierre de 2018" (SICEX, 2022).

En la actualidad, el café en Colombia se comercializa de tres formas: Natural, lavado y en una pequeña parte como café "honey". El café lavado constituye el mercado más grande a nivel nacional e internacional en términos de comercialización y exportación. Sin embargo, el precio interno de este café está determinado por variables de mercado, lo que lo hace inestable y sujeto a fluctuaciones, generando riesgos económicos en todos los ciclos y sectores de transformación del café lavado.

Por otro lado, el mercado de los cafés naturales ha experimentado un crecimiento progresivo en los últimos años, especialmente en el sur del Huila. El café natural es aquel que se fermenta y seca con la cáscara (cereza) tal como se recolecta, removiendo la cáscara solo en la trilla. El método de transformación de estos cafés especiales es más amigable con el medio ambiente, eliminando las etapas de pos cosecha (despulpado y lavado), las cuales son más contaminantes en la caficultura tradicional.

Estos cafés naturales suelen tener un precio de venta más elevado que el café lavado de taza limpia. Aunque el FNC no determina sus precios, son más estables y menos fluctuantes en

comparación al café seco de trilla, pero su mercado de participación es más pequeño. El impacto ambiental positivo que generan hace que los compradores finales en el extranjero estén dispuestos a pagar un valor adicional por su calidad y proceso, beneficiando todas las cadenas de transformación. El secado es una etapa fundamental para obtener un café natural, ya que su proceso demanda más tiempo y debe realizarse en lugares con silos, guardiolas o secaderos donde el secado no dure más de tres semanas, para evitar contaminaciones o defectos en la taza.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Los factores externos son fundamentales para el conocimiento del sector y la elaboración de estrategias, herramientas como el análisis de las 5 fuerzas de Porter permita investigar que tan atractiva es el sector en el que esta funcionando la empresa. La información obtenida fue la siguiente:

Amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)

Alta Inversión de capital. En el proceso de secado de café mecánico para poder Garantizar Capacidad y rendimiento (que es lo que más demanda el mercado) es necesario una inversión considerable para maquinaria, equipos e infraestructura que permitan realizar el proceso en el menor tiempo posible. También requiere inversión en la adquisición y adecuación del lugar donde se instalará el centro de secado.

Dificultad de Acceso a Suministros. El cisco de café es uno de los suministros principales para el funcionamiento de los silos, ya que es el material sólido utilizado como fuente de calor. Su venta está restringida por las trilladoras únicamente a sus clientes. Esta situación representa una fuerte barrera de entrada, ya que solo estas empresas pueden proporcionar grandes volúmenes y costos más bajos

Poder de Negociación de los Proveedores

Las trilladoras, como proveedoras del cisco de café, ejercen un alto poder de negociación debido a la naturaleza valiosa de este suministro en el sector del secado mecánico. Dado que no tiene sustitutos, se vuelve un componente fundamental para el proceso. Además, en la actualidad, su alta demanda en otros sectores les otorga más valor y les permite aumentar sus precios. Estos proveedores tienen la capacidad de presionar tanto en el sector que reducen los márgenes de rentabilidad.

Poder de Negociación de los Clientes

La compraventa de café de propiedad del comerciante Nilson Bastidas es el único cliente directo que tiene la central de secado, este comercia con café mojado y paga por el servicio de seca, Por lo cual tiene alto poder de negociación para presionar y evitar incrementos en el precio de servicio, perdiendo poder a la hora de transferir libremente aumentos de costo a los precios del secado.

Amenaza de Posibles Productos Sustitutos

Como se mencionó anteriormente, en el sector del café existen dos métodos de secado: el tradicional, que se realiza mediante luz solar, y el mecánico, que implica el uso de silos o Guardiola. Un servicio alternativo sería el secado al sol mediante secaderos; sin embargo, debido a los pisos térmicos de la zona, este método no sería muy adecuado para el mercado de los cafés corrientes. También se encuentra el secado por medio de silos manuales como un servicio sustituto. Estos secados pueden alcanzar la misma calidad física y eficiencia que el secado mecánico.

Rivalidad Entre Competidores Existente

La rivalidad entre los competidores se mira más fuerte con la competencia indirecta, pues las tarifas de seca son más bajas, y pueden ofrecer capacidad para recibir volumen sin la utilización de maquinaria. La competencia directa por otro lado no es tan intensa ya como se mencionó anteriormente los comerciantes que poseen maquinaria normalmente lo utilizan para beneficio propio, mas no para servicio.

Implementación de Matriz DOFA y Matriz CAME

Análisis Dofa

Una vez recolectada y analizada la información a través de los instrumentos elegidos, se procede a analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas mediante la herramienta de análisis DOFA.

Debilidades

Falta de legalización formal. Esta debilidad limita varios aspectos, una de ellas brindar una seguridad laboral a los trabajadores.

Fallas en el proceso administrativo, falta de planeación, poca organización y control. El diagnóstico del área administrativa revela deficiencias significativas, la empresa carece de un plan estratégico para el logro de sus objetivos. El proceso de registros contables se lleva a cabo de manera manual, lo que aumenta el riesgo de pérdida o alteración de datos. Además, la complejidad en el análisis de indicadores financieros o estados financieros es evidente, ya que no existen registros que proporcionen información sobre períodos de mayor rentabilidad, punto de equilibrio o variaciones en el patrimonio.

Es notoria la ausencia de registros de control, a pesar de que los procesos de producción están bien definidos, no existen manuales de procesos o actividades impresos que proporcionen claridad a los operarios. Esta carencia se convierte en un problema al momento de incorporar nuevo personal, ya que no disponen de material impreso para aprender y apoyarse en el manejo de las máquinas. Esto conlleva la necesidad constante de la intervención de un tercero, lo que implicaría costos adicionales.

La maquinaria e infraestructura presenta desgastes físicos significativos que pueden afectar la calidad del servicio.

La empresa carece de un transformador propio que suministre energía exclusivamente a los equipos de secado, lo que resulta en sobrecalentamiento de las redes eléctricas, fluctuaciones de energía y amenaza la durabilidad de los motores. Esta falta de capacidad también limita el crecimiento de la empresa, ya que la insuficiencia en el suministro de energía impide la adquisición de más silos para ampliar la capacidad de secado.

La falta de espacio en el área operativa para la zona de acopio de café seco se refleja en la distribución inadecuada de espacios dentro de la central de secado, un factor crucial para la eficiencia y, en muchos casos, la viabilidad de la empresa. Según el diagrama de distribución de zonas de la central de secado elaborado durante el diagnóstico, se evidencia la insuficiencia de espacio para el almacenamiento del café seco en los silos designados. Esta limitación ocasiona retrasos y obstaculiza otras actividades del proceso, tal como se muestra en el diagrama analítico de actividades. Esta carencia representa una debilidad significativa, ya que impacta negativamente en la eficiencia y el tiempo de despacho.

Altos costos de producción lo que ha terminado en bajas rentabilidades.

La falta de diversificación en las relaciones comerciales con múltiples proveedores representa una debilidad significativa para la empresa. Tras analizar la variable de proveedores a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, se evidenció la situación actual en la que la empresa se encuentra con respecto a estos. La dependencia de un solo proveedor para el servicio de energía eléctrica y otro para el suministro de cisco es una vulnerabilidad notable para la empresa. Esta situación la coloca en una posición de vulnerabilidad ante la influencia directa que estos proveedores pueden ejercer sobre sus operaciones y su viabilidad futura.

La dependencia de un único cliente, aunque este represente a un grupo asociativo más amplio como Macizo del Guarapas, presenta un riesgo significativo para la continuidad

comercial de la empresa. La relación comercial recae únicamente en un comerciante, lo que la expone a un posible declive si este cliente deja de requerir el servicio de secado. Esta dependencia coloca a la empresa en una situación vulnerable, ya que cualquier cambio en la demanda de servicios por parte de este único cliente podría generar dificultades significativas hasta que se encuentren nuevos clientes. El análisis a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter evidencia la presión que este cliente único ejerce sobre la empresa, mostrando la necesidad de diversificar y ampliar su base de clientes para reducir riesgos comerciales

Sobrecarga laboral en el personal operativo. La empresa al tener un proceso productivo continuo (día y noche) expone a los operarios a una sobrecarga laboral evidente y más en este caso cuando no hay turnos rotativos, poniendo en riesgo la eficiencia del trabajador a la hora de realizar sus actividades. La investigación muestra que los contratos de secado se extienden como mínimo 3 días hasta 8 días de la semana. Esta metodología limita de descanso, genera largas horas laborales y se torna abrumadora para el personal, y dificultando así la contratación para personal cuando se necesite.

Oportunidades

Mercado de cafés Naturales en aumento y poca infraestructura entre los caficultores para secarlo.

Condiciones climáticas dadas para el Secado mecánico.

Mayor retribución económica en el secado de los cafés especiales.

Fortaleza

Amplio conocimiento en el secado de café mecánico.

Diseño apropiado y Eficiente de los silos, esto permite secar café corriente como cafés especiales.

Buen punto de ubicación de las instalaciones.

Proceso de producción claro, se vio reflejado a través de diagrama de proceso.

Amenazas

Cambios climáticos que afecten negativamente la producción y calidad del café: los cambios climáticos son una de las mayores amenazas a las que está expuesta la producción de café, los extremos de calor y frío pueden dañar los cultivos y en especial la calidad del grano, provocando disminuciones en la producción y que los comerciantes no sequen el café que compran si no que lo vendan igualmente mojado a otros comerciantes más grandes, todo para evitar pérdidas económicas durante el secado.

Alta competencia en el Secado de café por medio de secaderos tradicionales (servicio sustituto) en zonas climáticamente más calientes.

Poca disponibilidad de cisco de café en el mercado y difícil acceso a este.

Alto poder negociación de los proveedores sobre el precio de los insumos.

Tabla 9*Matriz foda*

Análisis Dofa	
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio conocimiento en el secado de café mecánico. 2. Diseño apropiado y Eficiente de los silos. 3. Buen punto de ubicación de las instalaciones. 4. Proceso de producción claro. <p>Debilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de legalización formal 2. Fallas en el proceso administrativo. 3. Desgastes físicos en la infraestructura y maquinaria. 4. Falta de espacio en el área operativa 5. La empresa solo posee un cliente directo 6. Relaciones comerciales con solo proveedor. <p>Sobrecarga laboral en el personal operativo.</p>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado de cafés Naturales en aumento y poca infraestructura entre los caficultores para secarlo. 2. Condiciones climáticas dadas para el Secado mecánico. 3. Mayor retribución económica en el secado de los cafés especiales <p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios climáticos que afecten negativamente la producción y calidad del café. 2. Alta competencia en el Secado de café por medio de secaderos tradicionales. 3. Poca disponibilidad de cisco de café en el mercado y difícil acceso a este. 4. Alto poder negación de los proveedores sobre el precio de los insumos.

Nota. La tabla representa el análisis Dofa aplicado a los datos encontrados durante el diagnostico. *Fuente.* Elaboración Propia

Matriz Came

Una vez Conocido el estado real de la central de secado “villa pastora”, se proponen posibles acciones a realizar para cada uno de los datos identificados anteriormente en el análisis DAFO, dichas acciones se proponen a continuación mediante la matriz CAME

Tabla 10*Matriz came cruzado con matriz foda*

Matriz Came		
	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1. Mercado de Naturales en aumento y poca disponibilidad de infraestructura y maquinaria entre los caficultores para el secado.</p> <p>O2. Mayor retribución económica en el secado de los cafés especiales.</p>	<p>A1. Cambios climáticos que afecten negativamente la producción y calidad del café.</p> <p>A2. Servicio sustituto (secado en secaderos)</p> <p>A3. Poca disponibilidad de cisco en el mercado y difícil acceso a este.</p> <p>A4. Alto poder de negación de los proveedores sobre el precio de los insumos.</p>
Fortalezas	Acciones Ofensivas	Acciones Defensivas
F1. Conocimiento en el secado de café mecánico	(F1, F5, O1). Dirigir el enfoque de la empresa hacia el sector de los cafés especiales, particularmente hacia los cafés Naturales.	(F2, F4, A2) Realizar mejoras en el proceso productivo para disminuir tiempos en el secado y ser más eficiente
F2. Diseño apropiado y Eficiente de los silos	(F2, O3). Adaptar los silos para el secado de cafés especiales.	
F3. Buen punto de ubicación de las instalaciones.		

F4. Proceso de producción claro.

F5. Únicos en el sector con silos de secado semiautomáticos y capacidad para cubrir parte la producción de café.

Debilidades	Acciones De Reorientación	Acciones Supervivencia
D1. Falta de legalidad Formal	(D1, O2). Funcionar como Persona natural.	(D6, A3). Establecer como mínimo 5
D2. Fallas en el proceso administrativo.	(D2, O2). Realizar planeación de objetivos a corto y mediano plazo y así crear estrategias que lleven al crecimiento de la empresa.	proveedores del cisco de café en trilladoras de Neiva y Popayán
D3. Desgastes en la maquinaria e infraestructura	(D2). Diseñar un proceso contable y financiero básico atreves de Excel que permita crear registro sobre los ingresos y egresos de dinero y ejercer control sobre inventarios de suministros.	(D5, A2, A5). Reducir los costos de producción y manejar más eficiente el recurso del cisco de café, a través de la
D4. Falta de espacio para la zona de acopio de café seco.	(D7, O2). Realizar alianzas directas con caficultores que demanden volumen del servicio.	Estandarización de suministros por kilo de café verde para secarlo.
D5. Altos costos de producción y poca rentabilización.	(D3, O1). Realizar remodelación del techo (cambio de tejas de zinc) y cambiar el sistema de calderas de ambos silos, así como las partes deterioradas.	(D5). Comprar cisco al por mayor para reducir costos en transporte.
D6. Único proveedor de suministros.	(D4, O1). Asignar un espacio contiguo Al área operativa como bodega de café seco.	
D7. Posee un único cliente	(D8). Implementar turnos laborales para así disminuir la sobrecarga laboral.	
D8. Existencia de sobrecarga laboral en los operarios de maquinaria		

Nota. La tabla muestra propuestas de acción a partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la matriz Dofa. *Fuente.* Elaboración propia.

Conclusiones

El sector en el que se mueve la empresa, es uno de los más complejos y pesados de manejar en todos los procesos de transformación que tiene el café, es un sector que se trabaja en volumen para poder generar rentabilidades notables, aunque es un proceso mecánico depende mucho de la mano de obra, requiere de mucha organización para poder establecer un proceso que permita tener control y manejo desde que entra el producto hasta que sale.

Tras evaluar en detalle las áreas organizativas, financieras y productivas, se identificaron puntos clave que necesitan atención. Se destacan desafíos administrativos, financieros y limitaciones en la capacidad productiva

A través de la aplicación de métodos cualitativos como la entrevista y la observación fue posible determinar que la central de secado Villa Pastora carece de una efectiva administración de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, su proceso administrativo actual no le permite alinear los procesos con la visión y los objetivos de la empresa. La falta de planeación estratégica es evidente porque la empresa tiene un objetivo, pero no sabe cómo cumplirlo, esto se logró observar a través del modelo de trabajo y el modelo de negocio que aplica.

Actualmente el modelo de negocio que emplea la empresa ya no es rentable como años atrás, el estado de resultados arrojó datos certeros sobre eso, la empresa tiene serios problemas para generar utilidades netas y lo que ha provocado limitaciones en inversión para el mejoramiento de maquinaria e infraestructura y mejoramiento de las condiciones laborales. los datos revelan una clara tendencia negativa en términos de ingresos, utilidades y rentabilidad de la empresa durante el período analizado. Esta disminución puede atribuirse a la dificultad para controlar los costos operativos, lo que ha ejercido presión sobre las ganancias netas

Es crucial optimizar la distribución de tareas y el espacio disponible en el área operativa

para maximizar la eficiencia. Esto implica una redistribución adecuada del espacio para el acopio de café seco, además de la implementación de estrategias que eviten la sobrecarga laboral y mejoren las condiciones de trabajo de los operarios

Aunque existen oportunidades en el mercado, como la creciente demanda de cafés naturales y especiales, las fortalezas de la empresa parecen no ser suficientes para capitalizar estas oportunidades. La falta de formalidad, problemas en la administración y la infraestructura podrían limitar la capacidad de la empresa para aprovechar estas oportunidades si no se corrigen a tiempo.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter realizado afirma que la empresa actualmente se encuentra limitada por sus proveedores y clientes (factores externos), es decir tiene mucha influencia y dominio indirectamente sobre las decisiones que tome. Por un lado, se encuentra ante un mercado monopolizado por un solo proveedor de energía eléctrica (Electro Huila), lo que realmente le cierran las opciones a adquirir energías hidroeléctricas más baratas en el sector y, por otro lado, ante un subproducto industrial con una demanda totalmente inelástica como pasa con el cisco de café, causa principal de que la empresa no pueda tener control y manejo en los incrementos de los costos de producción.

Recomendaciones

Se recomienda enfocarse en mejorar sus aspectos internos, desde la formalización de su estructura legal y procesos administrativos hasta la inversión en infraestructura y gestión de relaciones comerciales para diversificar proveedores y clientes.

Se recomienda cambiar o ajustar el modelo de negocio actual. La central de secado puede perfectamente obtener mejores resultados y ser más rentable económicamente si cambia el sector en el que actúa, las nuevas tendencias de los mercadores y el compromiso de la caficultura con el medio ambiente abre las puertas a nuevos mercados en donde sin duda la empresa puede trabajar, aprovechando los conocimientos técnicos y operativos que tiene, puede pasar del mercado corriente al mercado especial a mediana escala y cambiar a un modelo de negocio en donde tenga más clientes y más contacto directo con el cliente original, esto le permitirá económicamente hacerle frente a los incrementos de los insumos. pues puede cobrar más por el servicio ya que el mercado de los cafés especiales lo amerita.

Referencias Bibliográficas

- Alfaro Arrieta, E. M. & Arrieta Echeverry, L. E. (2008) *Caracterización y diagnóstico del nivel de calidad y competitividad de las empresas trilladoras de café en la ciudad de Santa Marta* [Disertación Doctoral]. Universidad del Magdalena.
<https://core.ac.uk/download/pdf/270124237.pdf>
- Álvarez, A. G. (2004). *Introducción al Análisis Financiero 3ª Ed.* San Vicente, Alicante, España.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Introducci%C3%B3n+al+An%C3%A1lisis+Financiero+3%C2%AA+Ed.&btnG=
- Asencio, L. C., Guarnizo Crespo, S. F., Caiche Rosales, W., & Medina Vergara, V. V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 137–147.
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.23>.
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana, A. A. (2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional*. Revista venezolana de gerencia, 24(88), 1316-1328. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-venezolana-de-gerencia/articulo/perspectiva-teorica-del-diagnostico-organizacional>
- Carballo Barcos, M., & Guelmes Valdés, E. L. (2016). *Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación*. Revista Universidad y sociedad, 8(1), 140-150. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000100021&script=sci_arttext&tlng=en
- Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). El sistema de producción y operaciones.
http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf
- Cathalifaud, M. A., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de moebio*, (3).

- Ceron, A., Diez, O. J., & Cervera, A. L. R. (2019). El diagnóstico comercial: herramienta básica para la gestión empresarial. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 8(15), 42-44.
- Chapman, A. (2004). (22 de agosto de 2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. De gerencia.com. https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/.
- Correa, J. (2006). El Método DOFA. *Trabajo de la especialización en alta gerencia*. Universidad de los Andes de Colombia.
- EPG Universidad continental. (s. f.). *¿Qué es el proceso administrativo de la empresa?* Universidad continental. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/que-es-el-proceso-administrativo-de-la-empresa>
- Estrada, E. L. (1996). *Teoría general de sistemas aplicada a la solución integral de problemas*. Universidad del Valle. <https://books.google.co.ve/books?id=giKtX6alF34C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Fleitman, J. (1994). *Evaluación integral* (No. 658.56/F59e). McGraw-Hill.
- Fondevila Roca, E. (1985). *El diagnóstico financiero de la empresa*. Revista española de financiación y contabilidad. Vol. XVI (49), 89-112. https://aeca.es/old/refc_1972-2013/1986/49-4.pdf
- García, H. y Mendoza, J. (2018). *Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las 7's de Mckinsey en la empresa inversiones Muchik S.A.C. en la ciudad de Mochumí - Lambayeque* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de tesis USAT.
- Guerrero, J. (15 de abril del 2022). *Instrumentos de evaluación: Ejemplos de Guía de observación, Diario de Clase y Escala de actitudes*. Docentes al día. Recuperado el 1 de

- septiembre de 2022 de <https://docentesaldia.com/2019/09/15/instrumentos-para-evaluar-a-los-alumnos-ejemplos-de-guia-de-observacion-diario-de-clase-registro-aneccdotico-y-escala-de-actitudes/>
- Joyas, J. (2006). *Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter*. <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>
- Labrador, P. (2014). *La teoría de sistemas y su actualidad*. Revista de Gestión del Conocimiento y el Desarrollo Local, 1 (1), 7-11
- Lechuga, J., Callazo, A., Olivero, E., & Estruen, D. (2017). *Diagnóstico de las pymes colombianas exportadoras de los sectores de manufactura y comercio*. <http://eprints.uanl.mx/20774/1/CapDiagn%C3%B3stico.pdf2.pdf>
- Lifeder. (19 de julio de 2022). *Marco contextual*. <https://www.lifeder.com/marco-contextual/>.
- Macías, A., & Vidal, A. (2002). *Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional*. Revista cubana de psicología, 19(3,2002),262-272. https://webquestcreator2.com/majwq/files/files_user/66480/Lectura%20de%20la%20evolucion%20de%20la%20administracion.pdf
- Ortega, A. O. (2018). *Métodos para el diseño del proyecto de Investigación*. https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION
- Pendino, S. (7 de diciembre del 2020). *Cómo hacer un Análisis CAME Paso a Paso (Matriz + Ejemplo)*. Sebastián Pendino. <https://sebastianpendino.com/analisis-came-matriz/>
- Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2019. (2016). <https://www.sirhuila.gov.co/wp-content/uploads/2021/07/Palestina.pdf>

Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023. (2020).

https://amdph.micolombiadigital.gov.co/sites/amdph/content/files/000418/20887_acuerdo-004-plan-de-desarrollo-20202023.pdf

Polo, D. (28 de febrero del 2020). *Diagnóstico del área de producción en una pyme*. Gestionar Fácil. <https://www.gestionar-facil.com/area-de-produccion-en-pymes/>

Rivas, A. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Revista Universidad Y Empresa, 11(17), 11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1083>

Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Octava edición*. Ediciones UC.

Tamayo Alzate, A. (1999). *Teoría general de sistemas*. Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/60006>

Thomas, J. (1993). *La teoría general de sistemas*. Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía, 4(1-2), 111–137.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/rcg/article/view/70711>

Torres Arriaga, M. G. (2019). *Análisis Pestel*. Repositorio Universidad De Guadalajara Virtual. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>

Velásquez, E. (2009). *Calidad de la gestión administrativa de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la universidad nacional de Itapúa. año 2009*[Tesis de doctorado, Universidad nacional de Itapúa]. Enumed.net.

Velázquez Valadez, G. (2008). *¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?* Mundo Siglo XXI revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional, 13, 73-90. <http://hdl.handle.net/10469/7235>

Yuni, J. & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación 2º volumen*. Editorial brujas.

<http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9nicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>

Apéndice

Apéndice A

Fotografía del silo #1



Fuente. Autoría propia.

Apéndice B

Fotografía del silo #2



Fuente. Autoría propia.

Apéndice C

Formato guía de observación

Guía De Observación

Fecha y Hora: _____

Área Observada: _____

Objetivo

Conocer el Estado y funcionamiento del área productivo

Aspectos a Observar

1. ¿Cuál es el estado físico de la infraestructura?
2. Como es la Distribución de los espacios en el área productiva.
3. Cuales son Procesos de producción realizado y tiempos requeridos en cada uno.
4. ¿Cómo es la calidad de la materia prima y el producto final?
5. ¿Utilizan los empleados elementos de cuidado y protección personal durante la ejecución de las labores?
- 6.Cuál es el Estado físico de los equipos y maquinaria.
7. Según el objeto de la empresa, ¿Cuáles son los tipos de equipos y maquinarias utilizadas durante el proceso? ¿son los más aptos para el proceso?

Fuente. Autoría propia

Apéndice D

Formato de entrevista utilizado

Formato de entrevista
Fecha: _____
Nombre entrevistado: _____
Cargo: _____
Objetivo
Conocer la empresa, su organización, su desempeño de las distintas áreas funcionales y recabar información sobre el mercado en el que participa.
Historia y datos generales de la empresa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando se inició, ¿cómo y con quién? 2.Cuál es el objetivo social de la empresa (tipo de servicio)
Organización y estructura
<ol style="list-style-type: none"> 3. Forma societaria de la empresa 4. Por cuantos socios está conformado la empresa y como es la distribución del capital social 5. Que estructura jerárquica tiene la central de secado (tener en cuenta la definición de funciones). 6. Con cuantos empleados opera la central de secado ¿son terceros o familiares? 7. Tiene la empresa una misión, visión y objetivos ¿Cuáles son? 8. ¿Implementa estrategias para alcanzar los objetivos? 9. Tamaño de la infraestructura (área en metros cuadrados)
Comercialización y Mercado
<i>Fuente. Autoría propia.</i>
<ol style="list-style-type: none"> 10. Nicho de mercado al cual está dirigido el servicio, es decir, ¿Cuáles son los clientes a los que se dirige la oferta de la central Villa Pastora? 11. ¿Cuántos clientes Posee actualmente? 12. Aparte de la central villa pastora, ¿Tiene conocimiento de otras empresas en la zona que se dediquen a la misma actividad económica?
Proceso productivo
<ol style="list-style-type: none"> 13. Qué sistema de producción tiene la empresa 14. Etapas de proceso de producción. ¿los procesos están especificados por escrito? (manual de procesos)

Fuente. Autoría propia.