

CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A. C. I.

GARCES JUAN CARLOS

HERRERA GABRIEL

MOTLAK DIANA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

PROYECTO DE GRADO II

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DE 2013

CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A. C. I.

GARCES JUAN CARLOS

HERRERA GABRIEL

MOTLAK DIANA

PROYECTO DE GRADO II

ANALISIS INTERNO: CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A. C. I.

PROFESOR

EDGAR SARRIA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

PROYECTO DE GRADO II

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DE 2013

CONTENIDO

1. ABSTRACT
2. RESUMEN
3. ANTECEDENTES
4. INTRODUCCIÓN
5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
6. MARCO TEORICO
- 6.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- 6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
7. MISIÓN
8. VISIÓN
9. MATRIZ DOFA
- 9.1 FORTALEZAS
- 9.2 DEBILIDADES
- 9.3 OPORTUNIDADES
- 9.4 AMENAZAS
10. ENCUESTAS
- 10.1 ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL
- 10.2 ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE
11. OBJETIVOS ESTRATEGICOS
12. CONCLUSIONES
13. BIBLIOGRAFIA

1. RESUMEN

El siguiente trabajo se basa en realizar una investigación a la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA, establecer una planeación estratégica que permita conocer a fondo las oportunidades por explotar, aprovechando así las fortalezas y ventajas de la empresa; de la misma manera anticiparse a cualquier amenaza externa que pueda ser un factor de riesgo para la organización. Para lograr lo anterior se llevó a cabo la matriz dofa de la empresa esto con el fin de conocerla a profundidad. Adicionalmente realizar encuestas acerca del clima organizacional y servicio al cliente para descubrir cómo se encuentra la motivación de los trabajadores y así buscar incentivarlos con el fin de mejorar la productividad; por otra parte conocer cómo está la empresa en la mente de los consumidores.

PALABRA CLAVES:

Planeación estratégica, café gesha, objetivos estratégicos, café orgánico, reestructuración interna, producción, cultivo, certificaciones, exportación, comercialización, mercadeo, investigación y desarrollo, laboratorio, ambiente laboral, calidad.

2. ABSTRACT

This work is based in a research of the CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA COMPANY, to establish a strategic planning that allows to know the opportunities, using the advantages of the company, with this method, anticipate the threats that may cause any risk for the organization.

To achieve this method we develop the SWOT matrix of the company to know it in depth, and survey the employees to know their conditions in the organization; all of this only with one purpose: increase the productivity of the company, rewarding the employees. And finally the most important aspect is to know the perception of the costumers about the company.

KEY WORDS:

Strategic planning, gesha coffee, strategic objectives, organic coffee, internal restructuring, production, cultivation, certifications, export, trade, marketing, research and development, laboratory, work environment, quality.

3. ANTECEDENTES

Colombia está ubicada muy cerca de la línea ecuatorial lo que garantiza la luminosidad a lo largo del año. Las montañas y el impacto de los océanos y la Amazonía crean condiciones climáticas que le permiten al país cosechar café durante todos los meses del año, siendo así el único país que puede ofrecer café fresco al mercado permanentemente. La producción colombiana ha tenido una posición destacada en la historia siendo catalogado como uno de los mejores del mundo. Su calidad se refleja en la suavidad, aroma y sabor. Café granja la esperanza en uno de los productores más reconocidos internacionalmente por su calidad en cada taza.

Este informe tiene como objetivo analizar la productora y comercializadora de café, Café granja la Esperanza teniendo en cuenta factores externos e internos así como el modelo de negocio. Se evaluarán estos aspectos para definir cuáles son sus ventajas y desventajas en el mercado y se concluirá como la caficultora maneja dichas variables para el mejoramiento de la misma.

4. INTRODUCCIÓN

Colombia es esencialmente un país agrícola, siendo el café uno de los productos más sobresalientes a nivel nacional e internacional, el cual se cotiza en los mercados extranjeros a un precio mayor debido a la calidad del grano. El Café Colombiano surge de la particular combinación de diversos factores correspondientes a la latitud y altitud de la tierra del café en Colombia, sus suelos, el origen botánico de la especie y variedades de café producidas, el clima caracterizado por el doble paso de la Zona de Convergencia Intertropical, la cambiante topografía, la luminosidad, rango favorable de temperaturas, una adecuada cantidad y distribución de las lluvias durante el año y unas prácticas culturales comunes que incluyen procesos de recolección selectiva y de transformación del fruto mediante su beneficio, lavado y secado. Estos factores, de manera conjunta, conducen a la producción de un café sobresaliente, suave, de taza limpia con acidez relativamente alta, cuerpo balanceado, aroma pronunciado y un perfil sensorial de excelente calidad. El procedimiento de beneficio o post cosecha por la vía húmeda, el proceso del secado y su posterior clasificación mediante la trilla, garantizan la óptima calidad del producto. El Café de Colombia es sin duda un café sobresaliente no solo por su combinación y balance de atributos de calidad, sino por la unión de los productores colombianos de café en torno a su Federación Nacional de Cafeteros para llevar a cabo un esfuerzo consistente desde que el café llegó a Colombia como una bonita historia hasta que se desarrollaron los instrumentos de respaldo al producto desde el árbol a la taza. Detrás del producto Café de Colombia se han unido no solo los productores sino los dueños de marcas 100% colombiano que son conscientes de la importancia del origen en un café no solo desde el punto de vista de su calidad sino desde el punto de vista social y ambiental.

5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Café Granja La Esperanza nace en el año 2002 inscrita en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali bajo el número de matrícula 590191-3, inicia con solo dos socios y se constituye en Sociedad Limitada; cuyo objeto es la Producción y Comercialización de Cafés Especiales y de variedades finas, especialmente Café Orgánico, con una gran responsabilidad social y ambiental, aplicando las mejores prácticas agrícolas y de manufacturas, con los más altos estándares. La parte administrativa de la empresa se encuentra ubicada en la calle 33 # 9-21 de la ciudad de Cali.

En el 2006 la empresa empieza a exportar sus productos a Canadá y Estados Unidos, un año después a Japón. Los cafés se exportan con sellos sociales y sellos orgánicos. Cuenta con dos unidades de Producción, una Finca la Esperanza, localizada en Trujillo Valle del Cauca, con certificación orgánica desde Agosto de 2003 y otra Finca, El Potosí, situada en Caicedonia, Valle del Cauca, en conversión a Orgánico.

A fines de 2006 la empresa le apuesta al desarrollo de dos nuevos proyectos de café especial, uno de café Geisha y otro de café Moka, con lo cual amplía su portafolio de cafés para nichos de consumo altamente especializados. Nuestro café, en presentación de excelso, ha sido exportado a países como España, Usa, Canadá , y Japón

Café Granja la Esperanza desea compartir al mundo la excelencia de la taza de Café Colombiano producido en altura, bajo sombrero y con profundo convencimiento del aporte que hace al medio ambiente la caficultora, cuando esta se realiza sin perjuicios del entorno. En las distintas unidades de producción, la empresa adelanta procesos de producción limpia bajo el escrutinio de varias certificadoras uniéndose al movimiento mundial de hacer producción sostenible. La empresa genera empleos para 70 familias aumentando en época de cosechas

a 150; Contribuyendo así al mantenimiento de un tejido social alrededor de las labores agrícolas del cultivo de café.

La filosofía corporativa de la empresa se fundamenta en la búsqueda constante de la triple calidad que distingue a la caficultura moderna; calidad en la taza, calidad en el medio ambiente y calidad en la vida de los que ayudan a cultivar y procesar el legendario aromático.

6. MARCO TEORICO

6.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. (Mintzberg, Henry: Auge y caída de la planificación estratégica: 1994).

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Los objetivos son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen y un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.” (Serna, Humberto: Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología: 2003)

7. MISIÓN:

CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A. C. I. es una empresa que tiene por objeto la producción y comercialización de cafés especiales y de variedades finas, con una gran responsabilidad social y ambiental; aplicando las mejores prácticas agrícolas y de manufacturas, con los más altos estándares de calidad.

8. VISIÓN:

CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A. C.I. será en el año 2020 la empresa líder en producción, en cuanto a la excelencia de la calidad de sus productos y comercialización, buscando el aumento de la utilidad en la venta de cafés especiales y cafés de variedades finas, con gran reconocimiento en el mercado nacional e internacional.

9. MARTRIZ DOFA

A continuación se mostrará cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que está enfrentando la compañía en este momento; luego se planteará qué estrategias se deben realizar para combatir las debilidades y amenazas aprovechando las fortalezas y oportunidades.

Fortalezas internas y debilidades

9.1 Fortalezas:

- Ofrece gran variedad de café, (café orgánico y café especial), lo cual hace que se agregue un valor superior a su producto.
- La compañía cuenta con certificados sobre el café especial y orgánico.
- Cuenta con un personal altamente capacitado y profesional en las actividades del laboratorio.
- Posee dos fincas productoras y las instalaciones adecuadas con los más altos estándares de calidad y la última tecnología.

- La empresa contribuye al desarrollo social, realizando actividades educativas en la escuela de la Vereda “La Bohemia”, que se encuentra en Trujillo, Valle del Cauca.
- Obtención de premios mundiales gracias a la calidad de su café; en el año 2012 obtuvo el segundo lugar del mejor café del mundo en la variedad de “Gesha Variedad”.
- El café de finca “La Esperanza” es cultivado y cosechado sin la utilización de productos de síntesis química como fungicidas, herbicidas, insecticidas y fertilizantes.

9.2 Debilidades:

- La empresa no es muy reconocida a nivel nacional. Además, como es una comercializadora de café en verde y éste se vende en el extranjero, la marca “Granja la Esperanza” no tiene un posicionamiento reconocido frente al consumidor final.
- La empresa vende su café a tostadoras internacionales (Alemania, España, Australia, etc.) las cuales mezclan el café de la compañía con otros cafés, haciendo que “café Granja la Esperanza” pierda identidad, autenticidad, calidad, prestigio, etc.
- La empresa no cuenta con un departamento especializado en investigación y desarrollo, adicional no tiene un departamento bien cimentado que le permitía facilitar el proceso de planeación estratégica.
- La empresa no cuenta con una estructura de costos adecuada, haciendo que la compañía no sepa con exactitud cuáles son sus costos.
- No hay una estructura organizacional, es decir, no hay una jerarquía en la cual se puedan dividir las responsabilidades y hacer más efectiva la misión y visión de la empresa.

Oportunidades externas y amenazas

9.3 Oportunidades:

- Está certificado por tres empresas como lo son “ECOCERT”, “BIOTROPICO”, Ministerio de Agricultura de Colombia (alimento ecológico) y está esperando las certificaciones de tres grandes empresas como lo son “JAS” (Japón), “UTZKAPEH” (Alemania), “RAINFOREST” (EAU.)
- Grandes posibilidades de participar en el mercado europeo.
- Posicionar el producto para impulsar la venta a minoristas en supermercados y tiendas de cafés.
- El Café cerró Gesha representa una fuerte oportunidad en el mercado para los clientes más exigentes.
- Posibilidad de atrapar un amplio segmento de mercado gracias a que la empresa cuenta con la capacidad de producción del café orgánico.
- Los clientes son manejados por Internet y por teléfono lo que facilita su posibilidad de reconocimiento. En la finca se colocará una trilladora, tostadora y moledora de café, de esta manera en poco tiempo sus instalaciones crecerán y podrán vender el café como marca propia.


9.4 Amenazas:

- Se debe hacer un análisis profundo para determinar un segmento de mercado específico que esté dispuesto a comprar el producto.
- Lograr mostrarle a los clientes las diferencias del contenido de los diversos productos de tal manera que valoren el producto y crear lealtad en los clientes.
- La preferencia mundial hacía el consumo de café “Juan Valdez”, quien poseen sustitutos a los de la compañía y que además su marca ya está posicionada, hace que “Juan Valdez” lleve una ventaja competitiva muy grande.

- La empresa no tiene en cuenta el mercado ni la competencia del café, sólo se acogen a la bolsa de valores.
- La relación que tienen las grandes compañías vendedoras de café con sus clientes son muy estrechas, siempre tratan de mejorar su producto para que el cliente sea cada vez más leal a la marca. Café “Granja la Esperanza” no posee ni relación con el cliente final ni ellos conocen la marca de la compañía.

10. ENCUESTA

10.1 ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

	CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A. C.I.	CÓDIGO:	MV-XX-000
	ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL	VERSIÓN:	01
		Fecha Emisión:	14-01-2013

Esta encuesta tiene como objetivo la evaluación y mejoramiento del clima organizacional de la empresa, su opinión y aporte es parte esencial en este proceso. La encuesta es anónima y totalmente confidencial; lea atentamente las preguntas y responda con total sinceridad, muchas gracias.

Área: _____

Sexo: M__ F__

Edad: _____

- Menos de 25__ - Entre 25 y 35__ - Entre 36 y 45__

- Entre 46 y 55__ - Entre 56 y 65__ - Más de 65__

Tiempo en la empresa:

- Menos de 2 años__ - Entre 2 a 5 años__ - Más de 6 años__

CUESTIONARIO

Usted deberá contestar asignando un puntaje de 1 a 5 a su respuesta donde:

1: totalmente de acuerdo 2: más o menos de acuerdo 3: indiferente

4: más o menos en desacuerdo 5: totalmente en desacuerdo

1. ¿Conoce usted las políticas y valores institucionales de la empresa? _____

2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa? _____

3. ¿Está usted de acuerdo con esta misión y visión? _____

¿Porque?

4. ¿Conoce usted los objetivos corporativos de la empresa? _____

5. ¿Está usted comprometido con los objetivos corporativos de la empresa? _____

6. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo implementado por la empresa? _____

7. ¿Siente que su trabajo aporta al cumplimiento de estos objetivos? _____

8. ¿Está satisfecho en su puesto de trabajo? _____

9. ¿La empresa le reconoce y premia su buen desempeño? _____

10. ¿Tiene autonomía para llevar a cabo sus labores? _____

11. ¿Tiene las herramientas necesarias para realizar las funciones del puesto? _____

12. ¿Tiene las herramientas, equipos y materiales necesarios para tener un ambiente seguro en su puesto de trabajo? _____

13. ¿La empresa le ofrece capacitaciones para mejorar en su trabajo? _____

14. ¿Considera su ambiente de trabajo bueno? _____

15. ¿Cómo considera su desempeño dentro de la organización? _____

16. ¿Es su jefe un líder? _____

17. ¿Su área planea las actividades y objetivos a cumplir? _____

18. ¿Hay buena comunicación en su área? _____

19. ¿Tiene usted la posibilidad de expresar sus opiniones, sentimientos y aportes?_

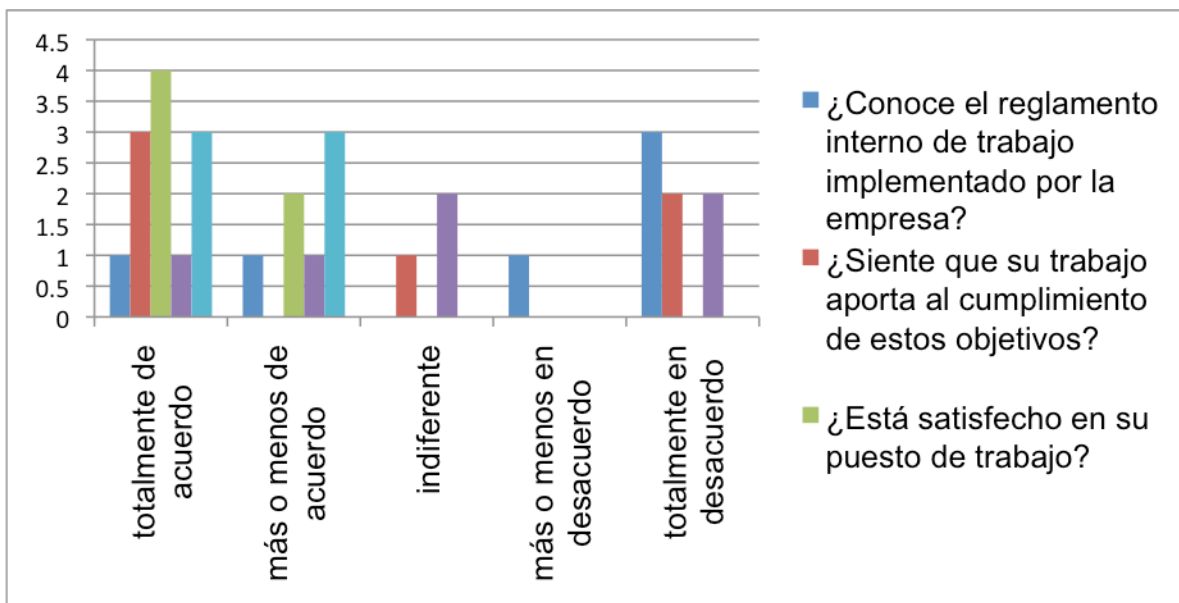
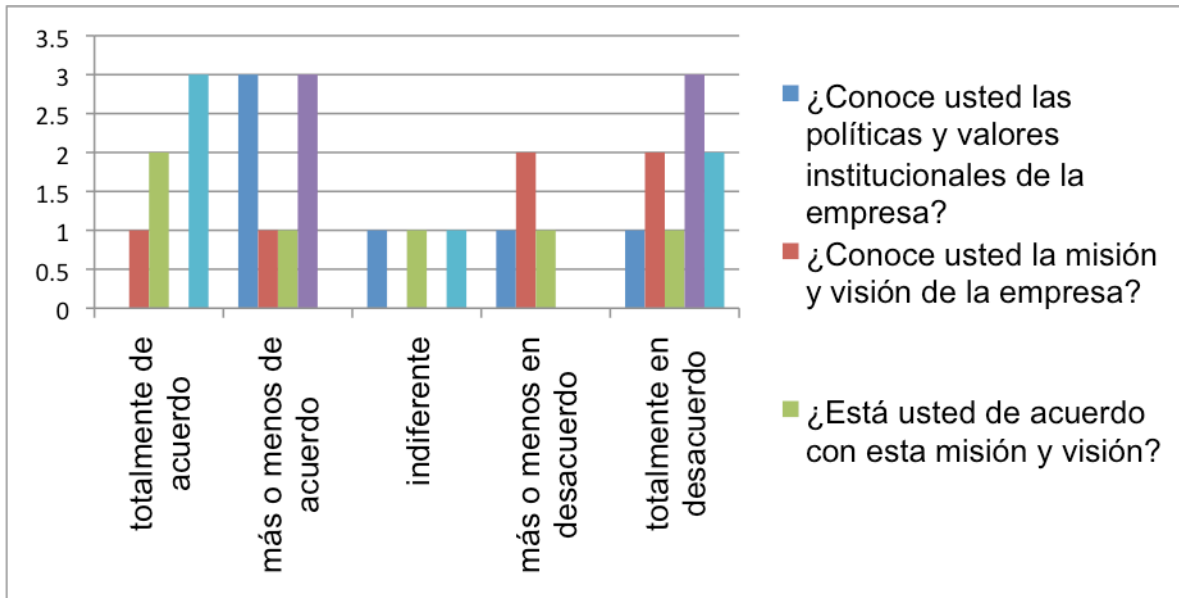
20. ¿Considera positivo el desempeño de la gerencia general? _____

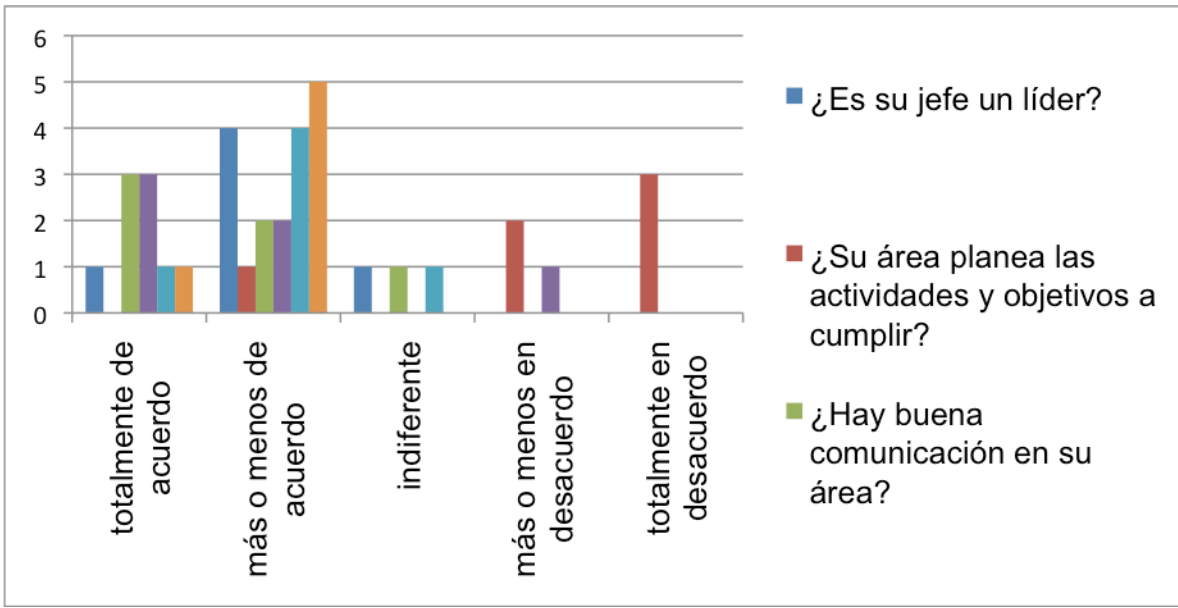
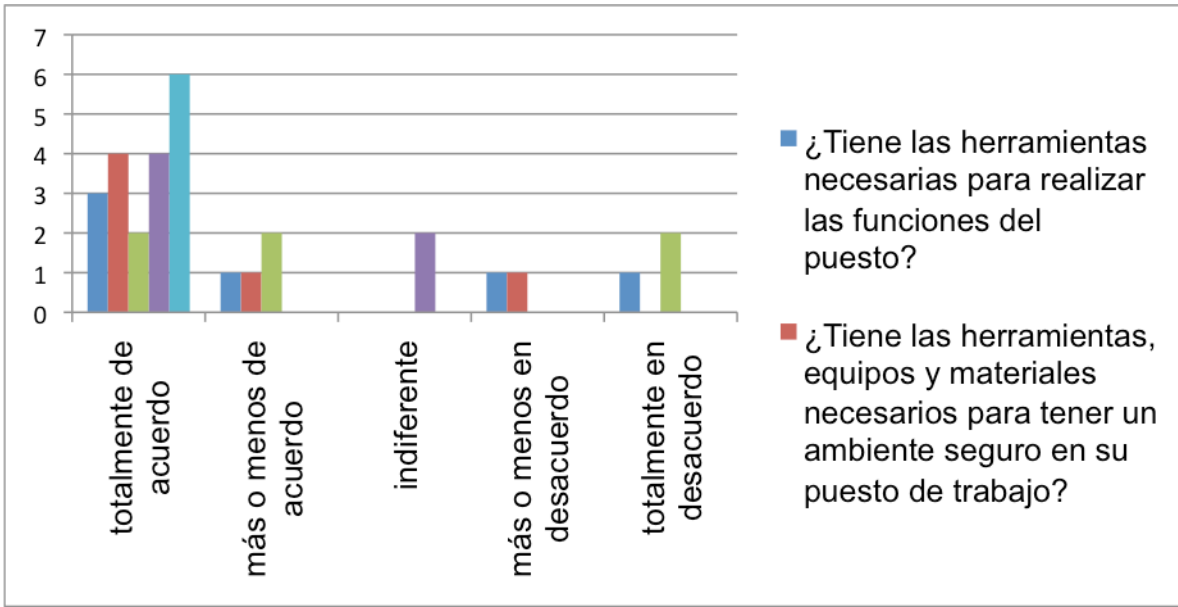
21. ¿Está usted satisfecho trabajando en esta empresa? _____

¿Por qué?

22. ¿Cómo podríamos mejorar?

RESULTADOS






COMENTARIOS

- Es posible analizar que el 50% de los encuestados menciona no conocer claramente los objetivos, misión ni visión de la empresa.
- Los encuestados manifiestan que en muchas ocasiones no son totalmente involucrados con los objetivos corporativos.

- Los encuestados resaltan la importancia de que la empresa dedique un tiempo y espacio definido para comunicarles las actividades y metas de la empresa.
- Los encuestados identifican la necesidad de mayor comunicación en la empresa ya que se desconocen los planes de cada área.
- Identificamos en los entrevistados un alto grado de inconformidad en el cumplimiento de las remuneraciones y pagos, ya que dicen que es un derecho el cual no se les da a tiempo.
- Con las encuestas fue posible analizar que hay constantes contrataciones debido a la alta inconformidad por parte de los empleados.
- La motivación de los empleados juega un papel fundamental para alcanzar los objetivos corporativos, ellos son los que impulsan y construyen el futuro de la organización y permiten el alto rendimiento de esta, es necesario que se involucre de una mayor manera a los empleados para que conozcan la misión, visión, objetivos y los distintos planes y actividades que tiene la compañía por área esto hará que los empleados se sientan como parte fundamental dentro de la misma y sientan un alto grado de pertenencia.

10.2 ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE

	CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A. C.I.	CÓDIGO:	MV-XX-000
	ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE	VERSIÓN:	01
		Fecha Emisión:	

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la evaluación y opinión acerca de nuestros productos y servicios. La encuesta es anónima y totalmente confidencial; lea atentamente las preguntas y responda con total sinceridad con el fin de mejorar en nuestra calidad, muchas gracias.

Nombre de la empresa _____

Tiempo de vinculación con café granja la esperanza _____

Tipo de producto _____

País _____

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo conoció usted a Café granja la esperanza?

TV _____ Radio _____

Internet _____ Prensa _____

Amigos, colegas contactos _____

Otro _____

2. ¿ Con que frecuencia compra usted nuestros productos/servicios?

Una o más veces a la semana _____

Dos o tres veces al mes _____

Una vez al mes _____

Menos de una vez al mes _____

Otro _____

3. Por favor, califique de 1 a 5 (donde 1 es bajo y 5 es excelente) los siguiente aspectos acerca de café granja la esperanza

- Profesionalidad** _____
- Organización** _____
- Servicio postventa** _____
- Calidad del producto** _____
- Calidad del servicio** _____
- Variedad de productos** _____
- Relación calidad-precio** _____
- Puntualidad de entrega** _____
- Relación-comunicación con la empresa** _____
- Administración y servicio de venta** _____
- En comparación con nuestros competidores la calidad de nuestros productos es** _____

1. Compraría nuevamente nuestros productos.

Si _____ No _____

Por que _____

2. Recomendaría usted a café granja la esperanza

Si _____ No _____

3. Que aspectos cree usted que mejoraría nuestro servicio.

4. Que aspectos cree usted que mejoraría nuestros productos.

5. Sugerencias.

11.OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Estos 3 objetivos estratégicos con sus respectivas acciones son planteados para lograr la visión propuesta y apoyar la misión de la compañía.

- **Aumentar la eficacia organizacional:** Maximizar la eficacia, eficiencia y efectividad de las tareas y procesos de la compañía por medio de implementaciones técnicas y económicas de forma tal que se alcance el rendimiento óptimo organizacional.

Acciones	Medidas	Metas	Iniciativas	Peso
Implementación de la estructura de costos.	Realizar la estructura de costos	Tener al término de un año, el sistema de costos organizado en donde se observen todos los ingresos y gastos en los que incurre la compañía.	Poner en claro cuáles son los gastos y costos en cada una de las actividades de la empresa, agrupándolos en cada uno de los departamentos al que pertenece y diseñar un modelo en donde se pueda observar los ingresos menos los gastos anteriormente obtenidos.	40%
Estandarización y mejoramiento de procesos.	Porcentaje (%) del tiempo en cada actividad.	Reducir al término de un año un 20% del tiempo que se necesita para completar cada actividad.	Desarrollar un rango de tiempo máximo para desarrollar cada proceso de la empresa, desde la recolecta de café, hasta la comercialización y exportación del mismo.	30%
Implementación tecnológica para mejorar los procesos de cultivo.	Porcentaje (%) de las utilidades netas destinadas a la inversión de tecnologías.	El 10% de las utilidades se destinan a inversión en tecnologías y a la investigación de nuevos procesos.	Realizar investigaciones sobre los últimos avances en tecnología para la realización de los procesos de la organización con el fin de de invertir en ellos cuando la empresa lo destine. Desarrollar actividades investigativas que ayuden a la minimización de costos y maximización de los beneficios.	10%

Alianzas estratégicas para los procesos de exportación.	Número de alianzas estratégicas para el proceso de exportación.	Tener al menos 4 socios en un año.	Buscar empresas que exporten productos compatibles y habilitados para compartir costos de exportación y llenado de contenedores cuando la empresa lo requiera.	2%
Planeación y ejecución del presupuesto.	Utilidad operativa.	Saber cuáles son los costos exactos de la empresa en un periodo de tiempo; reducción del 10% de los costos en un año.	Realizar la investigación interna sobre cada uno de los costos (exactos) en los cuales incurre la empresa; de esa forma se planea un presupuesto para los mismos o se realiza una estrategia para minimizarlos.	18%

- Formalizar y profesionalizar los procesos de la compañía:** Aumentar el nivel de productividad y de ventas logrando organizar la compañía por departamentos, teniendo como base la división de tareas específicas a desarrollar, con personal capacitado en cada área, con metas claras a cumplir en un período de tiempo específico.

Acciones	Medidas	Metas	Iniciativas	Peso
Crear la estructura organizacional.	Porcentaje (%) de tareas divididas por áreas.	80% de tareas agrupadas por departamento en un período de un año.	Crear los departamentos en los que se va a dividir la empresa y asignarles los planes de acción a desarrollar.	25%
Desarrollar un departamento de mercadeo.	Hacer el departamento de mercadeo con su programa.	60% del programa implementado en plazo de un año	Se desarrollara un proyecto para crear una comunicación de marca efectiva para el mercado.	25%
Crear departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos.	Número de productos desarrollados y formalizados.	Un (1) producto desarrollado y formalizado por año.	En el departamento de investigación que se creará, implementar la búsqueda y formulación de nuevos productos.	15%

Implementar comités, políticas y formatos.	Número de reuniones para la implementación de pautas.	Tres (3) reuniones en el año para discutir cada punto y lograr su implementación.	Crear en cada una de las reuniones políticas empresariales claras y concisas para el desarrollo óptimo de la compañía.	35%
---	---	---	--	-----

- **Generar un aumento constante y sostenible en ventas:** Elaborar e implementar diferentes tipos de estrategias de mercadeo, logrando una formalización en la parte comercial, haciendo seguimientos tanto de los planes de acción de las estrategias, como del aumento específico en las ventas.

Acciones	Medidas	Metas	Iniciativas	Peso
Crear estrategias de mercadeo.	Número de estrategias semestrales.	Mínimo tres (3) estrategias aplicadas cada año.	Buscar salida de los productos por medio de distribuidores para cafés estándar y agentes para cafés de variedades especiales. Hace uso de la publicidad, medios de la comunicación y de la página web para el comunicado de los productos.	20%
Participar en ferias empresariales.	Número de clientes conseguidos en la feria	Mínimo 2 clientes por feria cada año.	Concurrir para ganar premios y reconocimiento, y de esta forma hacer relaciones con clientes potenciales, tanto nacionales como internacionales.	40%
Lograr alianzas con pequeños productores.	Número de alianzas semestrales.	Una alianza semestral.	Exportar cafés de pequeños productores aprovechando el título de comercializadora internacional que tiene la empresa.	20%
Generar un control de aumento en las ventas	Porcentaje (%) de aumento en ventas.	Aumento del 20% anual	Crear incentivos para cada empleado y para la organización en general de forma estratégica para que se trabajen en metas de aumento de las ventas. Reuniones de control.	20%

12. CONCLUSIONES

Al iniciar el desarrollo del presente informe y durante cuatro meses, se estudió a fondo la productora y comercializadora de café “Granja la Esperanza” con el fin de observar su comportamiento, forma de trabajo, desarrollo con el mercado y todas las actividades que la compañía realizaba, esto con el fin de identificar cuáles eran sus debilidades y cómo éstas representaban una amenaza cada vez mayor hacia la compañía; basándose en ello, se buscó una estrategia que permitiera mejorar el desempeño y la eficiencia internamente y en el mercado, tanto para corto, como para mediano plazo.

Como punto inicial se encontraron fallas en la estructura de la misión y visión, a las que se les aplicó las correcciones adecuadas para que fueran acorde a la esencia de la empresa; por otro lado, la compañía no contaba con una formalización de los procesos, una división adecuada para cada área de trabajo y un reconocimiento como marca propia en mercados nacionales e internacionales. Identificando cada debilidad de la empresa, se siguió con el adecuado análisis de la raíz del problema, formas de solucionarlo (internamente) y en base a ello, se realizaba una creación de la estrategia óptima para la lograr la eficiencia buscada.

Café “Granja la Esperanza” necesita elaborar estructuras financieras que le permitan saber cuáles son los gastos e ingresos exactos en un periodo de tiempo, así mismo, desarrollar un plan en donde se pueda reducir el tiempo para efectuar cada tarea, teniendo como resultados a corto plazo, una disminución de costos y para el mediano plazo, un aprovechamiento máximo de los recursos los cuales le permitirán a la empresa ser mucha más eficiente y competitiva.

Por otro lado, es importante que se inicie una creación de jerarquía organizacional lo bastante horizontal para que se puedan dividir de modo óptimo cada área de trabajo de la compañía de manera que cada una de ellas realice las tareas pertinentes de forma más eficiente. Áreas como el departamento de mercadeo, investigación y desarrollo hasta un comité de altos directivos que permitan en cada reunión evaluar el comportamiento y progreso de la compañía.

Entre tanto, el uso de herramientas publicitarias, medios de comunicación y desarrollo de planes de mercadeo harán que la organización se empiece a ganar posicionamiento en el mercado nacional como internacional, generando un desarrollo de marca y un reconocimiento de la misma por productos especiales de

alta calidad, que no solo brindan cuidado en la salud de los consumidores finales sino también en cuidado ambiental por el proceso de elaboración del producto. Además al involucrarse más con el mercado como marca propia, se podrán obtener alianzas claves para que, como dicho anteriormente, la compañía sea mucha más eficiente y logre beneficio máximo en ventas y costos.

La modificación y reestructuración interna de la compañía y el posicionamiento de marca en el mercado nacional e internacional, proporcionaran en el mediano plazo que “Café Granja la Esperanza” sea una empresa productora y comercializadora de cafés especiales eficiente y con una ventaja competitiva valiosa frente a otras empresas de este gremio.

13. BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Argentina: Granica.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.

Beverly Rokes, J. L. (2003). *Servicio al Cliente*. Mexico, DF: Thomson Learning.

Brown, A. (1989). *Gestión de la atención al cliente*. Madrid: Diaz De Santos.

Colombia, F. N. (16 de octubre de 2013). www.federaciondecafeteros.org.
Obtenido de
http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe/el_cafe_de_colombia/

Fernando, E. (1 de septiembre de 2011). www.banrepcultural.org. Obtenido de Por los senderos del café. La bebida del diablo: Historia económica y política del café en Colombia:
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/septiembre2011/sendero-cafe>

Gomez, H. S. (2003). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. 3R Editores.

Gomez, H. S. (2003). *Mercadeo Interno: Una Estrategia Para Gerenciar la Cultura Empresarial: Principios, Metodología Y Estrategias*. 3R Editores Ltda.

Mintzberg, H. (1994). *Auge y caída de la planificación estratégica*. prentice Hall.