

**PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA  
EMPRESA CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA**

**LUIS IGNACIO SUAREZ NARANJO**

**DIEGO FERNANDO MARMOLEJO GUZMAN**

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTION ESTRATEGICA**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

**MERCEDES FAJARDO ORTIZ**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**SANTIAGO DE CALI, MAYO 2012**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS Y TABLAS	5
RESUMEN	6
SUMMARY	7
INTRODUCCIÓN	8
1. PRESENTACIÓN	9
1.1 ANTECEDENTES	9
1.1.1 LA CAFICULTURA Y SUS LAS IMPLICACIONES EN LA ECONOMIA COLOMBIANA	9
1.1.2 CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA EN EL CONTEXTO CAFETERO COLOMBIANO	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14

2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 PLANEACION ESTRATEGICA	15
2.2 VISION	16
2.3 MISION	16
2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
2.5 MATRIZ DOFA	17
2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI	17
2.7 MAPAS ESTRATÉGICOS	20
3. ANALISIS SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	21
3.1 BREVE RESEÑA HISTORICA	21
3.2 FORMULACIÓN ESTRATEGICA ACTUAL	22
3.2.1 Misión	22
3.2.2 Visión	22
3.3 OBJETO SOCIAL	23
3.4 PRODUCTOS.	23
4. ANALISIS DEL ENTORNO	26
4.1 ENTORNO COLOMBIANO	26
4.2 ENTORNO INTERNACIONAL	27
4.3 IMPACTO SOCIAL	28
4.4 LA INDUSTRIA CAFETERA COLOMBIANA	29

4.5 EDUCACIÓN, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA.	31
5. ANALISIS ESTRATEGICO	32
5.1 PROBLEMÁTICA POR PERSPECTIVA.	32
5.2 ANÁLISIS EXTERNO	33
5.3 ANÁLISIS INTERNO	34
6. PROPUESTA ESTRATEGICA	35
6.1 MISION	35
6.2 VISIÓN	35
6.3 VALORES CORPORATIVOS	35
6.4 ESTRATEGIAS	36
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI	40
7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	40
7.2 PERSPECTIVA CLIENTES	41
7.3 PERSPECTIVAS DE PROCESOS	42
7.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	44
7.5 MAPA ESTRATEGICO	45
8. CONCLUSIONES	46
9. RECOMENDACIONES	47
10. BIBLIOGRAFIA	48
11. ANEXOS	49

## **LISTA DE FIGURAS Y TABLAS**

Figura 1 Distribución geográfica cafetera en Colombia.

Figura 2 Exportaciones en Kilogramos

Figura 3 Exportaciones en Miles de Millones de Pesos

Figura 4 Matriz DOFA

Figura 5 Mapa Estratégico

Figura 6 Balance Scorecard

Tabla No 1 Relación de exportaciones en Kilogramos y Millones

Tabla No 2 CMI Perspectiva Financiera

Tabla No 3 CMI Perspectiva Financiera

Tabla No 4 CMI Perspectiva Financiera

Tabla No 5 CMI Perspectiva Financiera

## **RESUMEN**

Muchas empresas adoptan sistemas de medición de desempeño como un mecanismo de gestión estratégica para lograr una adecuada alineación de los procesos de gestión y enfocar a toda la organización en la implementación de una estrategia a largo plazo, dado que ésta se refiere a la formulación básica de una visión, una misión, las políticas y los objetivos, generando una relación deseable para el futuro.

El cuadro de mando integral o CMI, es la principal herramienta metodológica de implantación estratégica integral utilizado para clarificar y actualizar la estrategia, comunicarla a toda la empresa y vincular los objetivos estratégicos a metas de largo plazo, realizando evaluaciones periódicas del desempeño para evolucionarla y mejorarla constantemente.

Bajo este contexto se plantea un cuadro de mando integral que permita efectuar seguimiento, medición, análisis y mejora para orientar recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos de la empresa Café Granja La Esperanza.

### **Palabras claves:**

Medición de Desempeño, Estrategia Tablero de Mando

## **SUMMARY**

Many enterprises adopt several performance measurement systems as a mechanism of strategic management for achieve an appropriate alignment of management processes and focus all the organization in the implementation of a long term strategy, because this refers to the basic formulation of a vision, mission, policies and objectives, creating a desirable relationship for future.

The balanced scorecard is the main methodological tool of integral strategic implantation used for clear and updates the strategy, communicate it all over the company and link the strategic objectives to the long term goals, making periodic performance evaluations for develop and improve it constantly.

Under this context is proposed a balanced scorecard that allows make tracing, measurement, analysis and improvement for guide resources and efforts towards the fulfillment of the objectives, such as quantitative as qualitative of the company “Café Granja La Esperanza”.

### **Key words:**

Performance measurement, Balanced Scorecard Strategy.

## **INTRODUCCION**

En este trabajo se hará una propuesta del cuadro de mando integral (CMI) para una empresa del sector cafetero.

En primer lugar, se revisarán los referentes teóricos asociados con la administración estratégica, que comprende la formulación estratégica y el cuadro de mando integral (CMI)

En segundo lugar, se realizará un diagnostico de la situación organizacional de Café Granja La Esperanza y finalmente, elaboraremos la propuesta del cuadro de mando integral (CMI).

Para ser acordes a un desarrollo metodológico, el proyecto contemplará las siguientes fases:

- Contextualización de la empresa y su entorno
- Investigación documental y teórica
- Reuniones con personal de la organización
- Trabajo de campo: administrativo y operativo

### **Palabras claves:**

Gestión, Estrategia, Desempeño, Direccionamiento Estratégico. Cuadro de Mando Integral - CMI.

## 1. PRESENTACION

### 1.1 ANTECEDENTES

#### 1.1.1 LA CAFICULTURA Y SUS IMPLICACIONES EN LA ECONOMIA COLOMBIANA

CAFE DE COLOMBIA es la denominación que se le otorga al café 100% arábico producido en las regiones cafeteras de Colombia, delimitadas entre la latitud Norte 1° a 11°15, Longitud Oeste 72° a 78° y rangos específicos de altitud que pueden superar los 2.000 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.). 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. Artículo “El café de Colombia” – Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2010).

Un factor clave en la calidad del café es el balance entre sus diferentes atributos y características. El Café de Colombia se caracteriza por ser una bebida con una taza limpia, con acidez y cuerpo medio/alto, aroma pronunciado y completo. Estas cualidades se pueden obtener siempre y cuando se siembren las especies y variedades vegetales adecuadas para un entorno particular, caracterizado por ser una zona tropical de alta montaña con tipos de

suelos y clima particulares, y se realicen procesos esmerados de atención en el proceso de los cultivos, en la recolección del grano y en los procesos de post cosecha.

Diferentes variedades vegetales de la especie de café Arábica se adaptan a los entornos específicos de la geografía colombiana.

A nivel mundial, Colombia es el tercer país productor de café de acuerdo a las estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), y el mayor productor de café suave en el mundo. Los principales países importadores del café de Colombia son Estados Unidos, Alemania, Japón, Países Bajos y Suecia. (Café de Colombia - equipo ciclista).

**Figura 1: Distribución geográfica cafetera en Colombia.**

**Fuente: Federación Nacional de Cafeteros.**



El café representa para Colombia el 17% del PIB agrícola y aproximadamente el 1,6% del PIB total, genera el 30 por ciento de las exportaciones agropecuarias y emplea a uno de cada tres trabajadores rurales, lo que equivale a más de 750 mil empleos directos y a 1,5 millones de empleos indirectos, de los cuales 553.495 son productores (Dato 2010) con un incremento de 5% frente al año anterior en el cual habían registrados 527.609 (2009).

La producción en el último año (2011) presentó un decrecimiento del 12.5% con 7.809 sacos de 60 kilos, frente al resultado del 2010 el cual fue de 8.923 sacos, esto debido a diversas situaciones sociales, económicas y ambientales. Cabe resaltar que el resultado del 2010 versus el 2009 fue de crecimiento con un 14,2% pasando de 7.812 sacos (2009) a ya los mencionados 7.809 sacos (2010).

El café de Colombia se comercializa a mas de 36 países, y su volumen de exportaciones al cierre del 2011 fueron de 7.550 sacos versus los 7.824 sacos del 2010 presentando un decrecimiento del -3.5% mientras que su valor en dólares al cierre del 2011 fue de US 2.847 millones de dólares versus los US 2.215 del 2010, lo que muestra un incremento en el valor del grano dado principalmente por la venta de cafés más especializados y del valor por libra el cual se valorizo en un 37,3% más respecto al año 2010. Artículo: Estadísticas históricas – Federación Nacional de Cafeteros (2010).

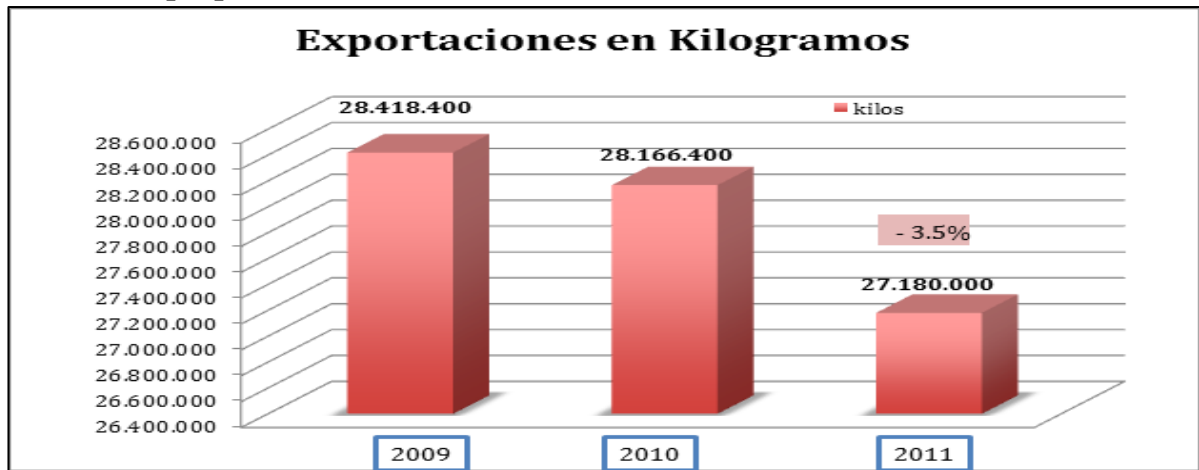
**Tabla 1: Relación de exportaciones en Kilogramos y MMillones**

**Fuente: Datos de la Federación Nacional de Cafeteros 2011.**

Exportaciones	2009	2010	2011	2010 vs 2011
Kilos (convertido de sacos de 60Kg)	28.418.400	28.166.400	27.180.000	-3.5%
Miles de Millones de Pesos (Tasa de Cambio \$1.800 por Dólar)	\$ 3.085.200	\$ 3.987.000	\$ 5.124.600	28.5%
Precios indicativos OIC promedio Ponderado	US 74,56	US 79,55	US 109,21	37.3%

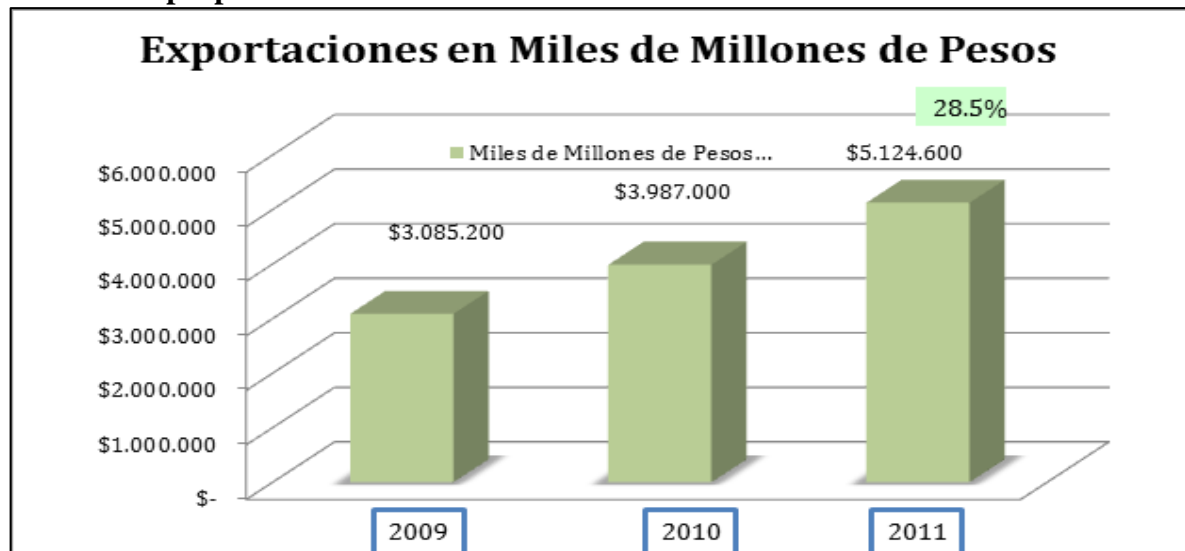
**Figura 2: Exportaciones en Kilogramos**

**Fuente propia**



**Figura 3: Exportaciones en Miles de Millones de Pesos**

**Fuente propia.**



### 1.1.2 CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA EN EL CONTEXTO CAFETERO COLOMBIANO

En Colombia hay una extensión de más de 914 mil hectáreas cultivadas de las cuales el 8,2% corresponden a la región del Valle del Cauca con un total de 75,1 mil hectáreas. Dicho departamento ha tenido un decrecimiento desde el 2008 hasta el 2010 del 3.1% en área cultivada frente un crecimiento del 4.1% del total de área cultivada del país. Artículo: “Estadísticas históricas – Federación Nacional de Cafeteros” (2010)

La historia del café en Colombia ha estado directamente ligada al progreso de los principales sectores económicos del país como lo son: el comercio, la industria y el transporte, lo que lo ha llevado a mostrarse como un motor del desarrollo a lo largo del tiempo. Muestra de ello es la Empresa Café Granja la Esperanza, la cual por más de un siglo ha estado desarrollando la cultura del café en la región del Valle del Cauca con la producción de un excelente café orgánico que sorprende por su calidad y balance de su tasa, el éxito del proyecto que desarrolla esta empresa se basa en el establecimiento de cultivos con las variedades especiales de café más prometedoras y de mayor calidad de tasa del mundo. La innovación del proyecto es definir el perfil de tasa que cada variedad exótica va a brindar en cada zona de cultivo y luego que esa experiencia sea percibida y valorada por el consumidor final.

*"El café más que un producto agrícola es ante todo un tejido social, cultural, institucional y político que ha servido de base para la estabilidad democrática y la integridad nacional. Esta actividad representa el corazón de la sociedad rural colombiana ofreciendo una oportunidad de trabajo, de ingreso y de subsistencia".* Artículo: "El café en la economía Colombiana" (2002).

## 1.2 OBJETIVOS

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de cuadro de mando integral (CMI) para la empresa Café Granja La Esperanza.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Revisar la literatura relacionada con el direccionamiento estratégico y con el Cuadro de Mando Integral – CMI.
- b) Aplicar el Cuadro de Mando Integral – CMI a la empresa Café Granja La Esperanza.

## 2. MARCO TEORICO

En este capítulo se abordarán conceptos y definiciones claves del Direccionamiento Estratégico. Su contextualización permitirá al lector una adecuada comprensión de los elementos estratégicos utilizados en la descripción de la empresa en su presente y su proyección futura teniendo claros los conceptos sobre Misión, Visión y Objetivos bajo una base metodológica de fácil entendimiento.

### 2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual la organización alinea su estrategia a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin. (Rojas Ricardo Mauricio, 2009).

La finalidad de la Planificación Estratégica es producir transformaciones hacia el interior de la organización, basados en la eficiencia institucional que resulta de operativizar la visión a largo plazo a través de planes estratégicos de mediano plazo y planes operativos de corto plazo.

## 2.2 VISIÓN

Es la conceptualización que se tiene sobre la organización en un futuro determinado con base a su estado actual. La visión enuncia las expectativas a mediano y largo plazo, es el fundamento de la misión y de los objetivos. Enmarca todos los aspectos y estimaciones a tomar sobre la evolución del negocio.

Para poder cumplir su función motivadora, la declaración de la visión junto con la declaración de la misión del negocio debe ser correctamente comunicada hacia todos los niveles organizacionales.

## 2.3 MISIÓN

Es la razón por la que una empresa u organización existe en un contexto determinado, es una función de cinco elementos: la historia de la organización; las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; consideraciones ambientales; los recursos de la organización; y sus capacidades distintivas.

La misión, enuncia a que clientes se atiende, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece, debe tener la capacidad de "mover" a las personas (empleados, socios, clientes, proveedores) a ser parte activa de su razón de ser.

## 2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos de la organización son los principios que orientan el proceso administrativo para alcanzar las metas a las que se desea llegar. Se pueden distinguir tres tipos de objetivos, de corto, mediano y largo plazo.

## 2.5 MATRIZ DOFA

La Matriz y Análisis "**DOFA**" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa- factores no controlables) y de las características internas (situación interna – factores controlables) de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. Artículo: “Análisis DAFO – Wikipedia”.

El objetivo del análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

## 2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CMI

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de

aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".”Artículo: Cuadro de Mando Integral – Wikipedia.

Esta metodología sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas:

#### **2.6.1 Perspectiva Financiera.**

La orientación principal de la perspectiva financiera es la de maximizar el valor de la empresa a través de:

- a. Estrategia de expansión o crecimiento, En donde el principal objetivo estratégico de esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la cartera de clientes.
- b. Estrategia de mantenimiento o sostenibilidad, a través de la medición de la rentabilidad.
- c. Estrategia de madurez o recolección, a través de la gestión de activos controlando la morosidad de la cartera de clientes.

#### **2.6.2 Perspectiva Clientes.**

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se

encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Algunos indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

### **2.6.3 Perspectiva Procesos**

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a procesos claves de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de los clientes, empleados y propietarios de la empresa.

Las estrategias claves para esta perspectiva se pueden enfocar de la siguiente manera:

- a) Estrategias de Liderazgo de Producto; para ser líderes en el mercado con los cafés ofrecidos: aquí los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.
- b) Estrategias de Excelencia operativa; Para ser eficientes en costos, con relaciones de calidad-precio competitivos: de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos
- c) Estrategias de Intimidad con el cliente; con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente: Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o compradores son básicos.

#### 2.6.4 Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar e imitar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. La consideración de esta perspectiva, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

#### 2.7 MAPAS ESTRATÉGICOS

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos **Strategic Maps**. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o **CMI**). Los *mapas estratégicos* son una manera de proporcionar una visión *macro* de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

### **3 ANALISIS SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

En cualquier organización es necesario llegar a identificar de qué depende o qué actividades o aspectos son los que de una manera más importante inciden sobre los resultados de ella, en términos de cumplir mejor su naturaleza como organización o negocio. Se requiere así de un análisis que permita encontrar los orígenes actuales y potenciales, y todo a ser posible, de los beneficios y pérdidas de la empresa, y los factores actuales y potenciales que permitan cumplir cabalmente con los objetivos y propósitos de la naturaleza o típicos de la organización. Este capítulo permitirá un conocimiento mas detallado de Café Granja La Esperanza, proporcionando una base de conocimiento necesaria para posteriormente orientar a la organización hacia el logro de sus objetivos y propósitos a corto y mediano plazo.

#### **3.1 BREVE RESEÑA HISTORICA**

Café Granja La Esperanza nace en el año 2002, encontrándose inscrita en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali bajo el número de matrícula 590191-3, se dedica a la Producción y Comercialización de Cafés Especiales, especialmente Café Orgánico. Cuenta con dos unidades de producción: la primera la Finca la Esperanza, localizada en Trujillo Valle del Cauca, con certificación orgánica desde Agosto de 2003, y la segunda la 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 amplia su portafolio de

café para nichos de consumo altamente especializados, los cuales son comercializados en presentación de excelso, y exportados a países como España, Usa, Canadá y Japón.

La empresa Café Granja La Esperanza genera empleos permanentes para 70 familias, que en las épocas de cosecha se incrementa a más de 150; donde el 95% de los empleos son generados en el Campo, para gente que vive en los municipios de Trujillo y Caicedonia Valle del Cauca, contribuyendo así al mantenimiento del tejido social alrededor de las labores agrícolas del cultivo de café.

En las distintas unidades de producción la empresa adelanta procesos de producción limpia, bajo el escrutinio de varias certificadoras, uniéndolos al movimiento mundial de producción sostenible, cultivando el café bajo sombra y manteniendo áreas boscosas, para además de producir café, producir oxígeno.

## 3.2 FORMULACIÓN ESTRATEGICA ACTUAL

### **3.2.1 Misión**

Café Granja La Esperanza S.A C.I es una empresa que tiene por objeto la producción y comercialización de cafés especiales, con énfasis en la producción de café orgánico y su colocación en los mercados internacionales.

### **3.2.2 Visión**

En el 2012 alcanzar el reconocimiento internacional como proveedores de cafés especiales, colocando la totalidad de su producción en los mercados internacionales.

### **3.3 OBJETO SOCIAL**

Café Granja La Esperanza S.A es una empresa que tiene por objeto la producción y comercialización de cafés especiales y orgánicos para los mercados internacionales

### **3.4 PRODUCTOS**

#### **3.4.1 Variedades de café sembradas en Colombia**

. Ambas  
fueron halladas originalmente salvajes en regiones africanas.

representado por la Coffea Canephora o ca , la cual por sus condiciones especiales y resistencia a la roya, es sembrada en África.

En Colombia únicamente se cultivan los cafés arábigos los cuales producen una bebida suave, de mayor aceptación en el mercado mundial.

siembran en Colombia son: Típica, Borbón, Maragogipe, Tabi, Caturra y Variedad Colombia. Artículo: “Análisis del Mercado Café Granja La Esperanza - Centro de desarrollo del espíritu empresarial Universidad ICESI (2010).

### **3.4.2 Cafés Especiales**

El término “café especial” o “café

edicadas exclusivamente

al café para diferenciarlos del que está generalmente disponible en supermercados y otras tiendas al por menor. La gama comprende cafés de calidad superior, de origen único y en mezclas, cafés no convencionales como cafés aromatizados y cafés con unos antecedentes o una historia Especiales. Artículo: “Variedades de café sembradas en Colombia” (2010).

### **3.4.3 Variedades producidas por Café Granja la Esperanza**

De acuerdo a información suministrada por Café Granja la Esperanza, las variedades producidas son:

- a) **Borbón:** es el café de gran abolengo, siempre armónico, suave y redondo en taza.
- b) **Gesha:** es dueño de una taza Incomparable, compleja y excitante. Es de arboles vigorosos y fecundos y es cultivado entre 1,200 y 2,000 metros de altura.
- c) **Laurina:** Es el único café descafeinado natural del mundo. Presenta un arbusto de porte bajo, y tiene moderada producción. Adquiere alto valor por su peculiaridad de casi no tener cafeína, aunque sorprende por su exquisita taza.
- d) **Mokka:** variedad madurada en los mejores microclimas de alta montaña de Colombia. Brinda una cereza que sorprende por su carga de azúcares y el exquisito dejo a chocolate que su grano entrega en la taza.
- e) **Pacamara:** El abolengo brasileño produce un grano de gran tamaño, y la herencia del Pacas embellece la taza con el sabor suave y redondo del Bourbon. Fruto del matrimonio real de la polifacética Variedad Pacas de El Salvador y la espléndida Variedad Maragogipe de Brasil.
- f) **San Bernardo:** De porte pequeño, esta varietal es un mutante enano de la Varietal Típica, originaria de Brasil. Su tamaño y espaciado favorece el manejo y la cosecha. Una taza que mantiene los rasgos clásicos de sabor de la Típica.
- g) **Tekisik:** De porte pequeño y de la Varietal Bourbon por lo que expresa muchas de sus características de taza. Muy frutal y balanceada, compleja pero armoniosa.

## 4. ANALISIS DEL ENTORNO

### 4.1 ENTORNO COLOMBIANO

Hoy en día modelo de las fincas cafeteras colombianas es más sostenible, dado que se da mayor énfasis en la producción limpia, en la explotación de la alta calidad del café colombiano para apuntar al mercado de cafés especiales, y en un papel predominante del pequeño agricultor. Actualmente, el 95% de los caficultores colombianos tienen cultivos inferiores a 5 hectáreas y su producción representa el 65% de la cosecha cafetera colombiana. Hoy se produce café en todo el territorio colombiano - en casi todos los ecosistemas y pisos térmicos - y los departamentos con mayor crecimiento y producción son Cauca y Huila, en el sur del país, donde no existía una tradición cafetera. La redistribución de las áreas ha permitido la consolidación de varios ejes cafeteros que producen grano durante todo el año (antes había una temporada de cosecha cafetera), y ahora se produce café con una gran variedad de perfiles, como diferentes tipos de acidez, de cuerpo y de sabor y suavidad, que están permitiendo al país dominar en aquellos mercados que están dispuestos a pagar más por un mejor café. El caficultor típico hoy tiene una mayor conciencia ambiental, incorpora prácticas de producción limpia y administra su cultivo con criterio empresarial. El programa de renovación de cultivos de la Federación Nacional de Cafeteros ha sido pieza clave en esta estrategia. En los últimos cinco años se ha renovado el 40% (363 mil he) del parque cafetero. La renovación no es sólo plantar nuevos árboles, sino cambiar la mentalidad del caficultor. Artículo: “La nueva caficultura colombiana – RIMISP Centro Latinoamericano para el desarrollo rural. (2011)

El país cafetero puede dividirse en cuatro regiones.

- a. Centro-Occidente: Departamentos de Antioquia, Caldas, Quindio, Risaralda, Tolima, Valle
- b. Oriente: Boyaca, Cundinamarca, Norte de Santander y Santander
- c. Sur: Cauca, Huila y Nariño
- d. Marginal Norte: César, Magdalena.

#### 4.2 ENTORNO INTERNACIONAL

En el contexto internacional, es necesario destacar la producción de café orgánico en otros países. Uno de esos países es Perú donde la mayoría de productores cafetaleros en el Perú participan activamente en la producción de cafés especiales, adecuándose a las exigencias técnicas de calidad del mercado internacional, según información proporcionado por la Junta Nacional del Café, en el Perú existen alrededor de 19.684 productores que manejan 46.011 hectáreas de cafetales con certificación orgánica.

En el mercado internacional se conocen como cafés especiales, aquellos que el mercado paga a un precio mayor debido a sus mejores características y en los cuales ese sobreprecio llega directamente al productor. Y allí es donde los pequeños caficultores colombianos están encontrando una nueva bonanza. Bien sea por denominación de origen (en el mismo modelo de producción y mercadeo de los vinos finos), o bien por las tecnologías ecológicas con que es producido, y por su amigabilidad con el medio ambiente, los cafés especiales se abren paso rápidamente y constituyen hoy el 26% de las exportaciones del grano

### 4.3 IMPACTO SOCIAL

El café reúne varias características que lo convierten en un cultivo con gran impacto desde el punto de vista económico y social. Por una parte, este producto fue por muchos años el segundo producto básico o *commodity* más transado, en el comercio internacional, después del petróleo, convirtiéndolo en fuente de ingresos por exportación para más de 30 países del mundo. Al ser los países exportadores de café de África, Asia, Oceanía y del continente americano, países clasificados como de menor desarrollo o en vías de desarrollo, los ingresos generados por este producto han sido considerados tradicionalmente como una fuente de estabilidad económica y social para más de 25 millones de familias campesinas de las zonas tropicales y subtropicales del mundo. Artículo: Mucho más que una bebida, impacto social – Federación Nacional de Cafeteros (2010).

En el caso de Colombia, existen más de 500,000 familias productoras de café. Detrás del Café Colombiano se ha creado un modelo institucional que ha logrado corregir buena parte de las distorsiones que se genera en un mercado de grandes compradores y pequeños vendedores, que ha permitido apalancar significativos recursos de inversión social y ambiental bajo los programas de sostenibilidad en acción.

Una de las mayores fortalezas del gremio cafetero, ha sido su capacidad de gestión de recursos para el desarrollo de las regiones cafeteras. Gracias a los recursos aportados por el Fondo Nacional de Cafeteros para la realización de obras de interés social y comunitario, se obtuvieron importantes inversiones de otras fuentes que permitieron alcanzar un índice de apalancamiento de 1:10 indicando que por cada \$1 aportado por el Fondo Nacional se

gestionaron \$10 de otras fuentes como el Gobierno Nacional, entidades del orden departamental y municipal y organismos de cooperación internacional.

#### **Figura 4: Principales fuentes de ingreso e inversiones en bienes públicos**

**Fuente:** //www.sagvalle.org/documentos/p\_r\_contribucion\_cafetera.pdf



La Federación utiliza los recursos de contribución para generar un sin número de beneficios que ningún otro sector agrícola del país disfruta.

#### **4.4 LA INDUSTRIA CAFETERA COLOMBIANA**

El 2010, fue un año de contrastes para la caficultura colombiana, aun con repercusiones en el 2011. De un lado el mercado mundial dio señales de estrechez de la oferta frente a un crecimiento sostenido de la demanda principalmente de cafés suaves, que se tradujo en el repunte de los precios externos. De otra parte, las difíciles condiciones climáticas acontecidas en los últimos meses del año, impidieron que la cosecha cafetera, en un entorno

de clara recuperación, fuera mayor. El mayor reto para el sector cafetero del país en los próximos años es: recuperar, estabilizar y aumentar la producción del café de Colombia, aprovechando las perspectivas del mercado internacional y las circunstancias políticas favorables a nivel interno.

Además de lo anterior, la Federación Nacional de Cafeteros continuó brindando apoyo a los productores para garantizar la sostenibilidad de la actividad, y uno de los principales logros fue haber suscrito a tan solo 19 días de iniciado el gobierno Santos, el Acuerdo por la Prosperidad Cafetera 2010-2015, el cual constituye una oportunidad única para consolidar la caficultura como motor de crecimiento de la actividad agropecuaria, a partir de seis prioridades consensuadas con el Gobierno Nacional:

- a) Consolidar la caficultura como locomotora para crecimiento del sector agropecuario,
- b) Erradicar la pobreza y la miseria extrema en las zonas cafeteras,
- c) Formalizar el empleo,
- d) Mejorar la competitividad de la caficultura colombiana y
- e) Fortalecer las finanzas del Fondo Nacional del Café

#### 4.5 EDUCACIÓN, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA.

Durante el año 2010 y parte del 2011, se generaron programas orientados a mejorar los aspectos en educación, innovación y tecnología en la población cafetera colombiana. Es así, que la Federación Nacional de Cafeteros, desarrollo entre otros programas:

- a.** Programas de Gestión empresarial
- b.** Programas educativos de la Fundación Manuel Mejía (FMM) como parte de la institucionalidad cafetera.
- c.** Fortalecimiento de la población en el eje cafetero

## 5 ANALISIS ESTRATEGICO

### 5.1 PROBLEMÁTICA POR PERSPECTIVA.

#### 5.1.1 Perspectiva Financiera

PROBLEMÁTICA	CAUSAS	EFEECTO
La estructura financiera actual que genera costos financieros altos	Altas tasas de interés	Financiamiento en diversas fuentes, riesgo en el control financiero.
Elevada inversión inicial para el montaje de nuevas unidades de producción	Poca infraestructura para responder a la demanda	Riesgo financiero alto.

#### 5.1.2 Perspectiva Clientes

PROBLEMÁTICA	CAUSAS	EFEECTO
Canales electrónicos limitados como la pagina web	Baja prioridad en las estrategias organizacionales	Acceso limitado a clientes y en general publico de interés(proveedores, inversionistas, etc)
El posicionamiento de marca nivel local e internacional	Carencia de políticas de desarrollo de marca	Número limitado de clientes

#### 5.1.3 Perspectiva Procesos

PROBLEMÁTICA	CAUSAS	EFEECTO
Esquema de distribución para el caso de variedades finas	Poca capacidad para atender clientes de variedades finas	Insatisfacción de clientes.
Las variedades finas son propensas a plagas muy agresivas	Baja calidad del producto	Disminución en ventas
No se cuenta con un enfoque por procesos	Deficiencia en la planificación y realización de los procesos	Dificultad de reconocer procesos y etapas de producción

#### 5.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

PROBLEMÁTICA	CAUSAS	EFEECTO
No se cuenta con un plan de capacitación y evaluación formal para el personal	Formación empírica, no profesional	Riesgo en la toma de decisiones, especialmente productivas.
Mayor enfoque funcional que estratégico y por procesos	Inexistencia de un sistema de gestión integral	Decisiones basadas en la experiencia, no en hechos y datos

#### 5.2 ANÁLISIS EXTERNO:

##### 5.2.1 Oportunidades

- a) Segmento de mercado de alto ingreso para el café de variedades finas
- b) El crecimiento del consumo en el mercado de cafés especiales
- c) Segmentos del mercado con demanda insatisfecha
- d) Alianza productores de café especial colombianos
- e) Presencia de distribuidoras en segmentos desatendidos
- f) Estabilidad Económica del país
- g) Gobernabilidad del país
- h) Segmento de mercado de alto ingreso para el café de variedades finas
- i) Oportunidad de participación en ferias internacionales.
- j) posibilidad de alianza de productores de café especial colombiano
- k) Incremento de clientes
- l) Mejoramiento de la infraestructura de producción

##### 5.2.3 Amenazas

- a) Fenómenos climatológicos temporadas extensas de lluvias o de verano que afectan la planta
- b) Competidores en el mercado de cafés especiales

- c) Incertidumbre del mercado financiero mundial.
- d) Incertidumbre sobre alcances de la Reforma Tributaria

### 5.3 ANÁLISIS INTERNO

#### 5.3.1 Fortalezas

- a) Contar con talento humano especializado en el tema de café (producción y comercialización).
- b) Curva de experiencia en café orgánico obtenida como resultados de 10 años de producción y 7 años de exportación.
- c) Consolidación en producción y comercialización de café especial (variedades finas).
- d) Capacidad de innovación.
- e) Investigación para el mejoramiento de variedades.
- f) Cultivos con certificación orgánica para Estados Unidos, Japón, Corea y Europa.
- g) Cultivos con certificación de sellos sociales Rainforest Alliance.
- h) Clima laboral.
- i) Laboratorio de catación.
- j) Única empresa en tener unidades de producción (fincas) con 10 variedades de café especial para ofrecer a compradores.

#### 5.3.2 Debilidades

- a) Elevada inversión inicial para el montaje de nuevas unidades de producción.
- b) Actividad intensiva en recurso financiero (Capital de trabajo-sostenimiento).
- c) Falta de definición en el esquema de distribución para el caso de variedades finas.
- d) Las variedades finas son propensas a plagas muy agresivas.
- e) No se cuenta con un plan de capacitación para el personal.

Ver Anexo 1. MATRIZ DOFA

## **6. PROPUESTA ESTRATEGICA.**

### **6.1 MISIÓN**

Nuestra empresa está orientada en la generación de valor agregado en la cadena de café, para lo cual aplicamos las mejores prácticas agrícolas y de manufactura, con altos estándares de calidad; enfocados en la producción de cafés especiales y cafés de variedades finas de alto reconocimiento por su excelente taza, siendo conscientes del impacto positivo que debemos generar para la sociedad, la importancia que tiene cada cliente y el mérito a reconocer de nuestros trabajadores en la consecución de una sostenibilidad económica y ambiental.

### **6.2 VISIÓN**

CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA SA CI tendrá en el año 2020 un fuerte reconocimiento a nivel mundial, en producir, exportar y comercializar, cafés especiales y variedades finas de café por taza. Seremos líderes en innovación y en el desarrollo de un mercado de mezclas únicas para microtostadores.

### **6.3 VALORES CORPORATIVOS**

- a) Pasión por producir el mejor café del mundo.
- b) Compromiso con el bienestar de nuestros trabajadores.
- c) Conservar y fortalecer la identidad cafetera y sus tradiciones

## 6.4 ESTRATEGIAS

Las estrategias tienen como fuente el análisis del entorno y el análisis interno de la empresa al igual que el trabajo realizado para Café Granja la Esperanza por Consultoría Integral en coordinación con la Universidad ICESI. (Hernández, Claudia Muñoz - Carmen Elisa, 2010)

### 6.4.1 Dirigidas a la empresa

- a) De costo: Implementar un sistema de costos que permita conocer el costo real de una (1) arroba de café en cada una de las fincas que hace parte de este grupo empresarial.
- b) De servicio: Encuestas a clientes directos de los productos para establecer planes de mejora y generar autoevaluación.
- c) De Capital: Montaje del sistema de proceso y beneficio para la unidad de producción denominada La Margarita.
- d) De infraestructura: Montaje de la unidad de negocio de tostión. Adquisición de equipos para terminar el laboratorio de Catación.
- e) Gerencial y Recurso Humano: Implementar en 2 años un plan de capacitación del Sistema de Gestión de Calidad para el personal y optar por el certificado del Sistema de Gestión de la calidad.

#### **6.4.2 Dirigidas al Producto**

- a) Calidad: El café verde producido por la empresa está certificado como producto orgánico para los mercados de Estados Unidos, Japón, Corea y Europa.
- b) Mercado: El café producido es vendido en su totalidad, tanto en el mercado interno como externo. El café pergamino seco se puede vender en el mercado interno. El café excelso (verde, o café de exportación) está dirigido al mercado internacional.
- c) Empaque: El café orgánico se vende en sacos de fique de 70 kilos debidamente certificados de acuerdo a las regulaciones de productos orgánicos.
- d) Diferenciación: Café Granja la Esperanza es de las pocas empresas en el mundo que cultiva y ofrece al mercado 10 variedades de café fino. Lo anterior buscando la excelencia en la taza de café.

#### **6.4.3. Dirigidas al mercado**

- a) Segmento objetivo Café Variedades Finas: Para el caso de las variedades finas, el segmento objetivo de Café Granja la Esperanza son los microtostadores. En este mercado aparecen como clientes aquellos distribuidores o brokers que por su experiencia en la industria del café ya cuentan como clientes a los microtostadores.
- b) Segmento objetivo Café Orgánico: Para el caso del orgánico aunque la empresa no pretende dar exclusividades, la cultura de países como Japón y Corea una vez se realiza negocios con un comprador, otros posibles clientes pierden el interés de comprar el

producto debido a la cultura de negocios de estos países, donde la exclusividad es implícita aunque no se realice algún tipo de contrato en este sentido.

- c) Para el caso de Estados Unidos la empresa pretende llegar directamente a supermercados los cuales procesan el café y lo distribuyen en sus puntos de venta.
- d) Precios: La estrategia de precio de la empresa es premiun, buscando cada vez obtener un precio más alto en el mercado. Esta estrategia es válida debido a las características especiales del café y a la calidad que ofrece la empresa, que pueden llegar a una escala de 87 – 92 puntos sobre una base de 100.
- e) Promoción: Las actividades y herramientas de promoción a utilizar son:
  - i. Asistencia a ferias especializadas para participar como competidor en los concursos que celebran estos eventos.
  - ii. Organizar giras de compradores extranjeros en las fincas de la empresa para el cierre de negocios
  - iii. Realizar la primera subasta privada de cafés especiales (variedades finas y origen) en Colombia. Se trata de una subasta virtual con la participación de 10 productores nacionales invitados por Café Granja la Esperanza.
  - iv. Actualización anual de la Pagina Web en español y en inglés
  - v. Elaboración de periódico informativo.
  - vi. Entrega de muestras
- f) Distribución: El café orgánico se distribuirá con la marca Café Granja la Esperanza, sin embargo muchas veces el comprador envía el diseño de su empaque y la empresa

procede a despachar bajo su marca. La marca de Café Granja la Esperanza y el logo ya se encuentran registrados.

- g) Para el caso de las variedades se utilizara el nombre de la variedad seguida de Café Granja La Esperanza. La marca Geisha Café Granja La Esperanza ya se encuentra registrada.

## 7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI

### 7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Aspectos relevantes en esta perspectiva para Café Granja La Esperanza es el replanteamiento de la estructura de costos, incrementar las ventas, reducir su nivel de endeudamiento, refinanciar sus deudas de corto plazo, replantear las políticas de cobro que tiene la empresa con periodos menores o iguales a 90 días. Como mecanismo de seguimiento y control de esta perspectiva, se sugieren los siguientes indicadores.

**Tabla No 2 CMI Perspectiva Financiera**

**Fuente propia**

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	RESPONSABLE	ACCION ESTRATEGICA
Cumplir con el 100% del presupuesto de ventas	Cumplimiento del presupuesto de ventas	100%	Gerente Financiero	Determinar los costos reales de producción (costo de producir una arroba de café) en cada una de las fincas que hacen parte del grupo empresarial de Café Granja la Esperanza
Mejorar la rentabilidad de la empresa	EBITDA	18%	Gerente Financiero	Disponer de recursos económicos para renovación,

Mejorar el Retorno de la inversión	ROI	9,10%	Gerente Financiero	sostenimiento y siembras de nuevas variedades de café
Reducir la morosidad	Días de Morosidad	90	Gerente Financiero	Definir políticas de cartera

## 7.2 PERSPECTIVA CLIENTES

Café Granja la Esperanza debe trabajar en proponer una oferta de valor a sus clientes, por eso es importante continuar con la búsqueda de acreditaciones de alta calidad, que le proporcione elementos diferenciadores con respecto a la competencia y hacia sus clientes un alto grado de lealtad. Como mecanismo de seguimiento y control de esta perspectiva, se sugieren los siguientes indicadores:

**Tabla No 3 CMI Perspectiva Clientes**

**Fuente propia**

PERSPECTIVA CLIENTES				
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	RESPONSABLE	ACCION ESTRATEGICA
Incrementar las Ventas de café en el mercado Nacional	Ventas nacionales	8% anual	Gerente Comercial	Liderar la realización de la primera subasta de cafés de variedades finas en Colombia
Incrementar las Ventas de café en el mercado Internacional	Ventas internacionales	13% anual	Gerente Comercial	Posicionar la marca Café Granja La Esperanza en el mercado internacional
Cumplir con el Crecimiento	Crecimiento en pesos	10%	Gerente Comercial	Desarrollar nuevos canales de distribución

proyectado en Pesos para el período				directa
Cumplir con el Crecimiento proyectado en Kg para el período	Crecimiento en Kilogramos	Ton	Gerente Comercial	

### 7.3 PERSPECTIVAS DE PROCESOS

En la actualidad se está trabajando en un sistema estructurado de procesos, es decir, una cadena de valor definida, documentos, manuales, perfiles y todo tipo de documentación que bajo este sistema, proporcione un ámbito adecuado para la transferencia de conocimiento.

A partir de la creatividad e innovación, analizamos el hecho de reconocer que la empresa Café Granja la Esperanza, tiene presente que su éxito está ligado estrechamente a la capacidad de innovación que tienen en cuanto a las variedades de café; y es por esto que destinan una parte considerable de su presupuesto a la inversión en laboratorios y personal capacitado para crear una cultura de constante investigación y mejoramiento en cada uno de los procesos. Como mecanismo de seguimiento y control de esta perspectiva, se sugieren los siguientes indicadores:

**Tabla No 4 CMI Perspectiva Procesos**

**Fuente propia**

PERSPECTIVA PROCESOS				
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	RESPONSABLE	ACCION ESTRATEGICA
Mantener la Calidad de Cafés Especiales a través de procesos eficientes de producción	Indicador internacional de calidad (SCCA)	>8,75	Gerente de Producción	Obtener la recertificación de los cultivos de café orgánico para consolidarse en los mercados de Estados Unidos, Japón, Coreo y Europa
Ejecutar una política de renovación Cultivos	Renovación de cultivos	10% el primer año		Realizar investigaciones e inversiones para la renovación, sostenimiento y siembras de nuevas variedades que permitan consolidarlos como líderes en el mercado
Innovar en productos (nuevas variedades de café especiales)	Nuevos productos en el periodo	3		Mantener el programa de investigación para mejoramiento de variedades

#### 7.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Partimos de una premisa importante: Se requiere hacer cambios en la Infraestructura o Capital Intelectual de la organización para alcanzar los objetivos de los procesos internos. Como mecanismo de seguimiento y control de esta perspectiva, se sugieren los siguientes indicadores:

**Tabla No 5 CMI Perspectiva Aprendizaje y desarrollo**

**Fuente propia**

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO				
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	RESPONSABLE	ACCION ESTRATEGICA
Medir el grado de satisfacción en los empleados	Grado de satisfacción del personal administrativo y productivo	>75%		Realizar y mantener una encuesta de satisfacción de empleados
Medir el desempeño de los empleados.	Evaluación por competencias al personal administrativo	80%		Implementar un esquema o modelo de evaluación por competencias y desempeño

Ver Anexo 4: Cuadro de Mando Integral consolidado de indicadores propuesto para Café Granja la Esperanza.

## 7.5 MAPA ESTRATÉGICO

La propuesta del Mapa Estratégico Corporativo busca alinear la estrategia de la empresa (representada en la Visión, Misión, Directrices y Estrategias Corporativas), los activos intangibles de Café Granja La Esperanza y sus procesos de creación de valor para ser comunicada en todos los niveles de la empresa

Ver Anexo 2: Mapa Estratégico.

## 8 .CONCLUSIONES.

- El concepto de cuadro de mando integral – CMI, entendido como metodología de alineación de metas corporativas le ofrece a la alta dirección de Café Granja La Esperanza un mecanismo de medición, control y seguimiento para toma de decisiones y proyección de la empresa.
- El cuadro de mando integral – CMI, Fortalece el esquema comunicacional de la estrategia a través del despliegue que se hace de la misma en todos los niveles de la organización.
- La implementación de un CMI permite la alineación estratégica que se traduce en la coherencia entre la misión, visión y los objetivos estratégicos cuantificables y medibles en el tiempo. (Corto – Mediano – Largo plazo) .
- En el marco de cooperación Universidad –empresa, los beneficios que se obtienen a través de un estudio como el realizado en este proyecto de tesis son:
  - Para la Organización base de estudio: entrega una base para la gestión del conocimiento, la prepara para la certificación de un sistema de calidad, permite la elaboración plan de desarrollo para el personal.
  - Para la Universidad: genera credibilidad de la gestión universitaria en las empresas vallecaucanas con impacto nacional e internacional.

- El fortalecimiento de competencias con la adopción de programas para el desarrollo de habilidades y la medición del clima laboral serán factores determinantes en el seguimiento de las estrategias en la perspectiva de recursos humanos.

## **9. RECOMENDACIONES**

- Es importante fortalecer las estrategias o acciones en la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo. Para tal fin, se recomienda enfocar las estrategias en tres aspectos fundamentales que se orienten básicamente al desarrollo del personal y a la gestión del conocimiento: empleados, sistemas de información y motivación mediante la delegación de poder (empowerment).
- Cabe considerar hacer la revisión de la cadena de valor para identificar la posibilidad de rediseñar e innovar en procesos, no solo productivos sino también de administración y gestión humana, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas de los propietarios, empleados y clientes, e igualmente mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

## 10. BIBLIOGRAFIA.

- Artículo “El café de Colombia” – Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2010) - [http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el\\_cafe\\_de\\_colombia/](http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/).
- Artículo “ Café de Colombia (equipo ciclista [http://es.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9\\_de\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9_de_Colombia).
- [http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/quienes\\_somos/119\\_estadisticas\\_historicas/](http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/)
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy Focused Organization. (Segunda Edición, pp. 79-144, 231-274) Barcelona, España: Editorial Gestión 2000 S.A.
- Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002): "Análisis de Rentabilidad de la empresa". Recuperado el 17 de marzo de 2012. [www.5campus.com/leccion/anarenta](http://www.5campus.com/leccion/anarenta)
- Ríos Giraldo, R (2009). Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión ( 2da ed, pp 149-155), Bogotá, Colombia: Icontec.
- The Specialty Coffee Association of America (SCAA), (2009): SCAA Protocols | Cupping Specialty Coffee, Pages: Cover + 7
- Muñoz Claudia – Hernández Carmen Elisa (2010), Informe de consultoría integral para Café Granja la Esperanza PROPYME- CDEE

## **11. ANEXOS**

Anexo 1. Matriz DOFA

Anexo 2: Mapa Estratégico.

Anexo 3: Despliegue de directrices Estratégicas

Anexo 4: Cuadro de Mando Integral consolidado propuesto para Café Granja la Esperanza.