



Universidad **Mariana**

Plan de direccionamiento estratégico para la empresa comercializadora “Mindala S.A.S.” de la ciudad San Juan de Pasto del Departamento de Nariño para el periodo 2024- 2028

Julio Guillermo Paz Josa

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Negocios Internacionales

San Juan de Pasto

2024

Plan de direccionamiento estratégico para la empresa comercializadora “Mindala S.A.S.” de la ciudad San Juan de Pasto del Departamento de Nariño para el periodo 2024- 2028

Julio Guillermo Paz Josa

Informe de investigación para optar al título de: Profesional en Administración de Negocios Internacionales

Mg. Darío Alberto Solarte Ortega
Asesor

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Negocios Internacionales
San Juan de Pasto
2024

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007
Universidad Mariana

Contenido

Introducción	12
1 Resumen del proyecto	13
1.1 Descripción del problema	13
1.1.1 Formulación del problema	15
1.1.2 Sistematización del problema	15
1.2 Justificación.....	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.3.3 Cuadro de Operacionalización de objetivos	17
1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos	20
1.4.1 Antecedentes	20
1.4.1.1 Internacionales	20
1.4.1.2 Nacionales	21
1.4.1.3 Regionales	22
1.4.2 Marco teórico.....	24
1.4.2.1 Definición de estrategia.....	24
1.4.2.2 Escuelas de pensamiento estratégico.....	25
1.4.2.3 Planeación estratégica	28
1.4.2.4 Posicionamiento estratégico	31
1.4.2.5 El proceso de planeación estratégica.....	32
1.4.2.6 Instrumentos de planeación estratégica.....	34
1.4.3 Marco conceptual.....	38
1.4.4 Marco contextual	41
1.4.5 Marco legal	47
1.5 Metodología	51
1.5.1 Paradigma de investigación	51
1.5.2 Enfoque de investigación.....	53
1.5.3 Tipo de investigación.....	53

1.5.4 Método de investigación.....	54
1.5.5 Población	54
1.5.6 Técnica e instrumentos de recolección de información.....	55
1.5.6.1 Las técnicas de investigación.	55
1.5.6.1.1 La técnica de entrevista	55
1.5.6.1.2 La técnica de observación	56
1.5.6.1.3 La técnica del cuestionario.	56
1.5.6.2 Instrumentos de investigación.....	56
1.5.6.2.1 La Entrevista.	57
1.5.6.2.2 La Observación	58
2 Presentación de resultados	59
2.1 Diagnóstico interno y externo de la empresa Torrefactora Mindala SAS	59
2.1.1 Diagnostico Externo de la torrefactora Mindala SAS	59
2.1.1.1 Análisis PESTEL.....	60
2.1.2 Análisis sectorial o del entorno competitivo de Mindala S.A.S.	73
2.1.2.1 Estructura, estrategia y rivalidad entre competidores	73
2.1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	79
2.1.2.2.1 Barreras de entrada.....	79
2.1.2.2.2 Barreras de salida	81
2.1.2.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	83
2.1.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	87
2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos	91
2.1.3 Análisis del perfil competitivo de Mindala S.A.S	95
2.1.4 Evaluación del entorno externo del negocio.....	98
2.1.4.1 Análisis MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)	99
2.1.5 Análisis interno.....	106
2.1.5.1 Matriz de evaluación de factores internos.....	112
2.1.5.2 Matriz Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas.	115
2.1.5.3 La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).....	126
2.1.5.4 Matriz Interna Externa	133
2.1.5.5 Matriz de la estrategia principal.....	142

2.1.5.6 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	145
2.2 Direccionamiento estratégico de la torrefactora Mindala SAS.....	153
2.2.1 Identificación actual de la plataforma estratégica y eventual propuesta para la misma	153
2.2.2 Diseño de estrategias organizacionales para Mindala SAS, periodo 2024- 2028	160
2.3 Plan de Acción Detallado para Mindala SAS (2024-2028)	164
3 Conclusiones	168
4 Recomendaciones.....	170
Referencias bibliográficas	172
Anexos.....	181

Índice de Tablas

Tabla 1 Cuadro de Operacionalización de Objetivos.....	18
Tabla 2 Matrices Estratégicas	35
Tabla 3 Línea normativa	44
Tabla 4 Aspectos más importantes de las S.A.S.	48
Tabla 5 Indicadores claves de la política social en Colombia entre 2021-2023	62
Tabla 6 Variación anual del PIB agropecuario (%) en Colombia- años 2021, 2022 y 2023	63
Tabla 7 Comportamiento del IPP en Colombia -meses de agosto de 2021, 2022 y 2023	66
Tabla 8 Cuadro de Estructura, Estrategia y Rivalidad entre competidores.....	78
Tabla 9 Cuadro de Barreras de entrada	80
Tabla 10 Cuadro de barreras de salida	83
Tabla 11 Cuadro de poder de negociación con los clientes	85
Tabla 12 Cuadro de poder de negociación de los proveedores	89
Tabla 13 Cuadro de amenazas de productos sustitutos	94
Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo	97
Tabla 15 Matriz de Evaluación de Factores Externos Sector torrefactor de cafés especiales.....	100
Tabla 16 Matriz De Evaluación De factores Internos	112
Tabla 17 Matriz Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas	115
Tabla 18 Fortalezas financieras de Mindala SAS	127
Tabla 19 Fortaleza industrial de Mindala SAS	128
Tabla 20 Estabilidad Ambiental de Mindala SAS	129
Tabla 21 Ventaja competitiva	130
Tabla 22 Matriz Interna Externa	133
Tabla 23 Matriz de la estrategia principal.....	142
Tabla 24 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	146
Tabla 25 Plan de Acción Detallado para Mindala SAS (2024-2028)	165

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo integral de dirección (planeación) estratégica expresado por David.....	33
Figura 2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	37
Figura 3 Municipios cafeteros de Nariño	43
Figura 4 Cálculo de puntaje promedio de fortaleza financiera.	128
Figura 5 Calculo de puntaje promedio de fortaleza industrial	129
Figura 6 Cálculo de puntaje promedio de estabilidad ambiental	130
Figura 7 Calculo de puntaje promedio de ventaja competitiva.....	131
Figura 8 Graficacion en el plano carteciano de La matriz PEEA, X: 1.96 y Y: -0.2	132
Figura 9 Grafica de puntos: eje y: MEFI: 2.62 y eje x: MEFE: 2.06 en el plano cartesiano	144

Índice de Anexos

Anexo A. Antecedentes.....	182
Anexo B. Entrevista	184

Agradecimientos

A la Universidad Mariana de San Juan de Pasto, Nariño, Colombia, mi eterna gratitud por haberme brindado la oportunidad de formarme como profesional durante este tiempo vivido en sus aulas. La valiosa enseñanza del cuerpo docente y el apoyo de todo el personal administrativo han sido fundamentales en mi crecimiento académico y personal.

Gracias a la excelencia académica y la formación integral que recibí en esta institución, me siento preparado para enfrentar los retos y oportunidades que la vida y el mundo laboral me presenten.

También, quiero extender mi sincero agradecimiento al gerente de la empresa Mindala SAS, por su apoyo y colaboración en la realización de esta investigación. Su visión empresarial y disposición para compartir conocimientos han enriquecido considerablemente este proyecto.

Un agradecimiento especial al Magíster Darío Alberto Solarte Ortega, cuya asesoría y sabiduría fueron fundamentales en cada etapa de este proceso. Su experiencia y orientación me han permitido crecer como investigador y profesional.

Reconozco el apoyo y compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria y la empresa Mindala SAS, quienes con su aporte y trabajo en equipo han hecho posible este logro.

Dedicatoria

A mis padres, Julio Paz Díaz y Rosario Victoria Josa,

Con todo el amor y gratitud que caben en mi corazón, quiero dedicarles estas palabras en el culmen de mi investigación, que marca el final de una etapa importante en mi vida y el inicio de nuevas oportunidades y logros.

Queridos papá y mamá, no encuentro palabras suficientes para expresar lo agradecido que estoy por el inmenso esfuerzo, trabajo, comprensión y dedicación que han puesto en mi formación y desarrollo. Desde mis primeros pasos hasta este momento como profesional, ustedes han sido mi guía inquebrantable, mi ejemplo a seguir y mi apoyo incondicional.

Cada sacrificio que han realizado, cada desvelo, cada consejo brindado y cada palabra de aliento ha sido el motor que me ha impulsado a superarme y alcanzar mis metas. Gracias a su amor incondicional, he encontrado la fuerza y la determinación para enfrentar cualquier desafío que se me presente.

Hoy, puedo decir con orgullo que me he convertido en un profesional gracias a su inspiración y dedicación. Ustedes han sembrado en mí los valores de la perseverancia, la honestidad y el compromiso, que son la base de mi formación y que guiarán mi camino en la vida.

Cada logro que alcanzo lleva impregnado su amor y su influencia, y en cada paso que doy, siento su presencia acompañándome. Sé que siempre estarán a mi lado, brindándome su apoyo y alentándome a seguir creciendo y alcanzando nuevas metas.

Hoy, culmino esta etapa académica con el corazón lleno de gratitud hacia ustedes. Agradezco a Dios por haberme bendecido con unos padres tan maravillosos como ustedes, quienes han sido mi roca, mi inspiración y mi razón para seguir adelante.

Julio Guillermo Paz Josa

Introducción

La implementación de un plan de direccionamiento estratégico es esencial para cualquier empresa, independientemente de su tamaño, ya que ayuda a establecer objetivos claros y a identificar los recursos y acciones necesarios para lograrlos. En el caso de Mindala S.A.S., una microempresa comercializadora, este plan es crucial para analizar su contexto interno y externo, así como sus competencias y diferencial competitivo, y diseñar estrategias que permitan mejorar su rentabilidad y aumentar su competitividad en el mercado (Porter, 2009).

La metodología que se empleó en este trabajo, basada en las etapas del proceso de dirección estratégica, permitió una adecuada formulación, implantación y evaluación del plan de direccionamiento estratégico de Mindala S.A.S. Además, la propuesta de un plan de acción para la implementación de las estrategias organizacionales de la empresa, así como el establecimiento de un plan de seguimiento y control con indicadores, responsables y tiempos, permiten “monitorear el progreso y realizar ajustes necesarios para lograr los objetivos propuestos” (Serna, 2011, pp.10-25).

En resumen, el plan de direccionamiento estratégico es una herramienta fundamental para cualquier empresa que busque mejorar su desempeño y aumentar su competitividad en el mercado. En el caso de Mindala S.A.S., este plan permitió identificar adecuadamente su condición actual y la elaboración de estrategias efectivas que le permitan aprovechar las oportunidades y afrontar los riesgos para lograr sus objetivos a largo plazo. Además, la metodología empleada en este trabajo y su aplicación en la gestión administrativa y organizaciones son un ejemplo de cómo las empresas pueden mejorar su desempeño y aumentar su competitividad en el mercado (Thompson, 2012; Strickland, 2012; Gamble, 2012).

1 Resumen del proyecto

El proyecto de investigación se enfocó en el proceso de dirección estratégica de una empresa, el cual constó de varias etapas. La primera consistió en identificar la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de la empresa. Luego, se procedió a identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa, elaborando una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y una matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

Posteriormente, se identificaron las fortalezas y debilidades internas de la empresa y se elaboró una matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI). Con esta información, se procedió a elaborar una matriz FODA.

Un trabajo final de Trabajo final de gerencia estratégica (s.f.) afirma que después de analizar las estrategias alternativas, se recomiendan estrategias específicas y objetivos a largo plazo, presentando los costos de las recomendaciones y desglosándolos con claridad. Se comparó las recomendaciones con las estrategias reales que la empresa haya planificado.

En cuanto a la implantación de las recomendaciones, se especificó la manera de llevar a cabo la acción y se presentan un programa o agenda para ello, así como objetivos y políticas anuales específicas. Por último, se recomendaron procedimientos para la revisión y evaluación de la estrategia.

En conclusión, el proyecto de investigación se enfocó en analizar y recomendar estrategias específicas y objetivos a largo plazo para una empresa a través del proceso de dirección estratégica, permitiendo mejorar su competitividad en el mercado y adaptarse a los cambios del entorno.

1.1 Descripción del problema

Para el año 2018, en la Ciudad de San Juan de Pasto, Nariño, surgió la creación de la microempresa comercializadora Mindala SAS, dedicada a la producción, trilla, tosti3n, molienda

y comercialización de café. La información proporcionada para este artículo fue obtenida directamente de la empresa, suministrada por el representante legal suplente Guillermo Torres, a través de documentos propios de la empresa, así como de encuentros y diálogos con el personal de Mindala SAS. Con esta información de primera mano, se pudo analizar en profundidad la situación actual de la empresa y los desafíos que enfrenta en su camino hacia la competitividad en el mercado del café.

A pesar de su experiencia y conocimiento en el negocio, Mindala S.A.S. carece de un plan de direccionamiento estratégico que guíe su administración y le permita alcanzar niveles de competitividad y permanencia en el mercado. La ausencia de una estrategia debilita la materialización de su misión, visión, objetivos estratégicos y estructura organizacional. A pesar de contar con un buen volumen productivo y de tueste de café, así como clientes que adquieren su producción, la empresa no ha logrado crecer en ventas debido a la falta de un plan de comercialización, marca propia y conciencia de marca.

Además, la falta de certificaciones de calidad y sostenibilidad limita la capacidad de Mindala S.A.S. para atraer nuevos clientes y aprovechar oportunidades de negocio. Aunque la empresa tiene la capacidad asociativa para adquirir más café y satisfacer la demanda, la educación de los consumidores locales sobre el café especial de alta calidad es limitada. Es necesario educar al mercado local sobre los beneficios del café especial y la importancia de consumir productos locales certificados, lo cual contribuiría al aumento de la capacidad productiva de Mindala S.A.S. y abriría puertas para la comercialización fuera de la Ciudad de Pasto, incluso la exportación a Canadá.

La falta de un plan de direccionamiento estratégico y las limitaciones en marketing, certificaciones y educación del mercado local ponen en riesgo la capacidad de crecimiento y expansión de Mindala S.A.S. Para evitar la pérdida de oportunidades de negocio, es fundamental que la empresa desarrolle un plan estratégico que defina sus objetivos, establezca estrategias de comercialización y mejora de calidad, y promueva la conciencia de marca tanto a nivel local como internacional.

En resumen, la empresa comercializadora Mindala S.A.S. enfrenta el desafío de la falta de un plan de direccionamiento estratégico, lo que debilita su capacidad de crecimiento y aprovechamiento de oportunidades. Es necesario que la empresa desarrolle una plataforma estratégica clara y definida que permita orientar la gestión para aprovechar las ventajas existentes, como una planta de torrefacción propia, experiencia en el negocio, proveedores establecidos que le permita la adquisición de contactos para cubrir la demanda entre proveedores y empresas relacionadas y una producción pequeña pero efectiva la cual está en sobre pedida, para mejorar su desempeño y competitividad en el sector del café especial.

1.1.1 Formulación del problema

¿Qué factores y elementos se deben considerar en la construcción de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa comercializadora Mindala SAS que contribuya a la definición de los mecanismos de implantación de su plataforma y objetivos estratégicos?

1.1.2 Sistematización del problema

A continuación, se sintetiza el paso a paso de las variables para medir la valides del desarrollo de investigación.

¿Cuál es la situación actual de la empresa Mindala SAS en su contexto interno y externo que pueden afectar la competitividad del negocio?

¿Cuál debería ser la orientación estratégica de la empresa Mindala S.A.S., en lo concerniente a misión, visión, valores y objetivos organizacionales que direccionen la gestión de la empresa en el periodo 2023- 2025?

¿Cuáles son las estrategias organizacionales que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa comercializadora Mindala SAS durante el periodo 2023-2025?

¿Cuál es el plan de acción eficiente en la implementación de las estrategias para el plan de direccionamiento estratégico de la empresa?

¿Cuáles son los criterios clave para establecer un plan de seguimiento y control que incluya indicadores, responsables y tiempos en el plan de direccionamiento estratégico de la empresa?

1.2 Justificación

La elaboración de este proyecto se justifica al contrastar teorías del proceso del direccionamiento estratégico, expresado por varios autores destacados en la materia, tales como Fred David, Ansoff, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, Drucker, Porter, Stephen Harper, Jay Conger, Ralph Nader, Milton Friedman, John Pearce II, Lorrie Grant, Shirley Leung, entre otros, desde la perspectiva teórica, por cuanto se basó en la aplicación práctica de conocimientos relativos a direccionamiento y planeación estratégica para el desarrollo empresarial, específicamente para el caso de la empresa "Comercializadora Mindala S.A.S."

Metodológicamente, el presente trabajo permitió la aplicación de las técnicas, herramientas y metodología de diseño, estructuración e implementación de direccionamiento y planeación estratégica en relación con matrices. La matriz básica de análisis para determinar la estrategia fue la DOFA y las matrices que se utilizaron para reconfirmar la decisión que se tomó fueron: Evaluación del Factor Externo, Evaluación del Factor Interno, Perfil Competitivo. Por lo tanto, el uso de ellas estuvo condicionado a la necesidad del presente trabajo, de evaluar las estrategias con el uso de otras herramientas. Además, esta es una característica que pertenece a los estudios cualitativos, el cual determina que las herramientas van surgiendo a medida en que el investigador requiere hacer uso de nuevas herramientas de análisis o investigación.

Finalmente se precisa que el trabajo de grado tiene un alto valor práctico y servirá de referente tanto para el sector cafetero del departamento de Nariño, como también para estudios posteriores que se hagan sobre un plan de dirección estratégica y lo más sobresaliente de la propuesta, permite poner en práctica los conocimientos y capacidades adquiridos en la universidad, en un trabajo práctico.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un Plan de Direccionamiento estratégico para la empresa comercializadora Mindala SAS que le permita contribuir al desarrollo de la plataforma estratégica para el periodo 2023-2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la condición actual de la empresa en su contexto interno y externo que pueden afectar la competitividad del negocio.
- Actualizar la plataforma estratégica; Misión, visión, valores y objetivos organizacionales.
- Diseñar las estrategias organizacionales para la empresa comercializadora Mindala SAS para el periodo 2024- 2028.
- Proponer un plan de acción para la implementación de las estrategias organizacionales de la empresa Mindala SAS.

1.3.3 Cuadro de Operacionalización de objetivos

En la tabla 1, se indica la categoría, variable fuente y técnicas de investigación por objetivo.

Tabla 1

Cuadro de Operacionalización de Objetivos

Objetivo	Categoría	Variable	Fuente	Técnica de Recolección de Información
Identificar la condición actual de la empresa en su contexto interno y externo que pueden afectar la competitividad del negocio	Análisis interno	La matriz de evaluación de factores internos	Empresa Gerente de la empresa comercializadora Mindala SAS	Entrevista estructurada a Gerente general de Mindala S.A.S
		Matriz del perfil competitivo		Recopilación documental de existencia, representación legal y manejo administrativo al interior de la empresa
	Análisis externo	Matriz de Evaluación del Factor Externo	Fuentes de información externa; respecto del negocio de la empresa en sitios web de: federación nacional de cafeteros, cámara de comercio de pasto, DANE, Gobernación de	fuentes secundarias, Consulta a organismos estatales expertos en la competitividad del negocio a través de medios digitales
		Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas		

			Nariño, estudios económicos regionales	
Actualizar la plataforma estratégica; Misión, visión, valores y objetivos organizacionales	Plataforma estratégica	<hr/> Misión <hr/> Visión <hr/> Valores <hr/> Objetivos Organizacionales	Gerente, trabajadores, proveedores y clientes	Entrevista estructurada, encuesta y observación y análisis de datos
Diseñar las estrategias organizacionales para la empresa comercializadora Mindala SAS para el periodo 2023- 2025	Planeación estratégica organizacional	<hr/> MEFI <hr/> MPC <hr/> MEFE <hr/> DOFA	Gerente, trabajadores, proveedores y clientes	Entrevista estructurada, encuestas y análisis de datos
Proponer un plan de acción para la implementación de las estrategias organizacionales de la empresa Mindala SAS	Planificación operativa	<hr/> Planes de acción <hr/> Objetivos <hr/> Asignación de recursos (marketing, operativos,	Datos internos de la organización (gerente) e información secundaria	Entrevistas estructuradas, análisis de datos secundarios

financieros)

1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos

1.4.1 Antecedentes

En el documento se relacionaron y citaron trabajos de grado tanto de orden internacional, nacional y regional, que por la pertinencia de este se los consideró útiles como aportes y referentes para la presente investigación

1.4.1.1 Internacionales. En este aparte se cita la investigación denominada con el título: Plan estratégico operativo de los procesos administrativos dirigido a La Formación de Equipo de alto desempeño, Autores: Elys Rodríguez- Daimelis González - Flor Morales, presentada en el Año: 2018 en la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Objetivos General: Proponer un plan estratégico operativo de los procesos administrativos dirigido a la formación de equipos de alto desempeño en la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo (FaCE-UC).

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a los procesos administrativos en la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la (FaCE-UC)
- Determinar la factibilidad de un plan estratégico operativo de los procesos administrativos dirigido a la formación de equipos de alto desempeño en la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la (FaCE-UC)
- Identificar estrategias operativas factibles para la formación de equipos de alto desempeño en la Dirección de Asuntos Estudiantiles de (FaCE-UC)

- Diseñar un plan estratégico operativo de los procesos administrativos dirigido a la formación de equipos de alto desempeño en la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la (FaCE-UC).

Aporte al trabajo de investigación: La información proporcionada en este trabajo de investigación suministró una base teórica y práctica para optimizar el recurso humano, que es uno de los activos más valiosos de cualquier organización. Al mejorar la motivación y el desempeño del personal, se puede lograr una mayor productividad, calidad, innovación y satisfacción de los clientes. Estos factores son clave para diferenciarse de la competencia y generar ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

1.4.1.2 Nacionales. Como aporte nacional se presenta la investigación de Título: "Plan de direccionamiento estratégico para la empresa JAE S.A.S. del municipio de Cartago Valle del Cauca, presentada por los Autores Anllely Vanessa Bañol Marin en el año: 2017 en la Universidad del valle.

Objetivo General: Desarrollar una propuesta para el direccionamiento estratégico de la empresa JAE S.A.S del municipio de Cartago Valle, que permita mejorar los procesos administrativos

Objetivos específicos:

- Realizar el diagnóstico de las condiciones internas y externas de la organización, mediante el desarrollo de la DOFA para identificar potencialidades y riesgos.
- Analizar la competencia de la empresa mediante estudios comparativos con el fin de reconocer las potencialidades y falencias de cada uno, a través del diseño del Benchmarking.
- Formular el direccionamiento estratégico que le permita a la empresa una adecuada gestión administrativa y una correcta toma de decisiones.

- Formular los planes de acción de la empresa necesarios para lograr el direccionamiento estratégico.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control, con el fin de monitorear el cumplimiento de los planes de acción que garanticen el adecuado desarrollo del direccionamiento estratégico.

Aporte al trabajo de investigación: La información proporcionada resultó significativa, puesto que presenta una propuesta de direccionamiento estratégico que establece una estructura organizacional para guiar a una empresa cuyo tipo de estructura societaria es la misma que se analiza en la presente investigación; la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. A lo anterior se suma que se logró identificar las principales falencias y fortalezas de la empresa a través de un diagnóstico interno y externo, lo que permite desarrollar innovaciones para diferenciarse.

1.4.1.3 Regionales. A continuación, se citan dos aportes importantes para el desarrollo de la investigación.

Regional 1. Título: diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa “2R Sport Shop” en la ciudad de Mocoa Departamento del putumayo de Autores: German Andrés Chamorro Rodríguez, presentada en el Año: 2022 en la Universidad Mariana.

Objetivos: Diseñar un Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa 2R Sport Shop de la ciudad de Mocoa Departamento de Putumayo.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico a nivel interno y externo para la empresa 2R Sport Shop
- Formular estrategias para alcanzar ventajas competitivas para la empresa 2R Sport Shop.
- Diseñar un plan de acción que permita identificar objetivos, actividades, responsables y presupuesto para la implementación del plan de direccionamiento estratégico

Aporte al trabajo de investigación: Este proyecto, enfatiza en la necesidad de realizar un diagnóstico transversal, que abarque todas las áreas y procesos de la organización, para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Aportó una base para realizar un diagnóstico, primordial para formular una estrategia que se adapte a las condiciones internas y externas de Mindala S.A.S. Que le permita alcanzar sus metas. Además, se resalta la importancia de hacer un seguimiento constante a la ejecución de la estrategia, para medir los resultados, corregir los desvíos y ajustar los planes según sea necesario. Estas acciones pueden mejorar la competitividad de la empresa al incrementar su eficiencia, efectividad e innovación.

Regional 2. Título: Direccionamiento Estratégico para la Unidad Productiva Cabua Café en el Municipio de Buesaco departamento de Nariño, de Autores: Saray Gabriela Cerón Andrade. Camila Montenegro Enríquez publicada en el año: 2022 en la Universidad: Universidad Mariana.

Objetivo General: Formular el direccionamiento estratégico para la “Unidad Productiva Cabua Café del municipio de Buesaco Departamento de Nariño

Objetivos Específicos:

- Realizar diagnóstico interno y externo de la Unidad Productiva Cabua Café departamento de Nariño para identificar su situación actual.
- Formular el direccionamiento estratégico para la Unidad Productiva Cabua Café departamento de Nariño a través del cálculo del valor cuantitativo de las herramientas EFY, MEFI, DOFA, Bgc, Matriz del perfil competitivo.
- Diseñar un plan de acción para la implementación del direccionamiento estratégico para la Unidad Productiva Cabua Café departamento de Nariño.

Aporte del trabajo de investigación: Mostró un ejemplo de cómo se puede realizar un trabajo de investigación que aporte soluciones concretas y prácticas para mejorar el rendimiento y la competitividad de una empresa. Al utilizar herramientas como la DOFA, las cinco fuerzas de

Porter, se pudo obtener una visión integral y profunda de la situación interna y externa de la empresa, así como de las opciones estratégicas que tiene para posicionarse en el mercado. Estas herramientas permitieron a la empresa identificar sus ventajas competitivas, sus oportunidades de crecimiento, sus amenazas potenciales y sus áreas de mejora.

1.4.2 Marco teórico

El marco teórico de este trabajo tuvo como objetivo sustentar la propuesta de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Mindala S.A.S., una microempresa comercializadora de cafés especiales. Para ello, se revisó los principales conceptos y enfoques sobre definición de estrategia, las escuelas del pensamiento estratégico, planificación estratégica, posicionamiento estratégico, procesos de planeación estratégica, instrumentos de planeación estratégica y las 5 fuerzas de Porter.

1.4.2.1 Definición de estrategia. Como afirma Koontz y Weihrich (1998) citado por Cintareara (2013). “La estrategia es fundamental en cualquier negocio, ya que implica definir con claridad los objetivos o fines estratégicos del mismo” (p. 169). Para ello, es necesario establecer los medios o recursos necesarios, los procesos o acciones concretas para alcanzar dichos objetivos, tal como lo propone Garrido (2006).

De acuerdo con Castañeda (2009) citado por Bojórquez y Perez (2013), la Estrategia es “el plan de acción que elige el director de una empresa para alcanzar los fines que se propone, de acuerdo con su misión, visión y objetivos, y que le permite diferenciarse de sus competidores” (p. 6). La participación de otros miembros de la organización en la elaboración de la Estrategia es clave, y es necesario evaluar las ventajas y desventajas internas y externas que influyen en su situación, apoyándose en expertos en planeación estratégica y estudiando a sus rivales actuales y futuros.

Por otra parte, Garrido (2006) propone que la estrategia se compone de cuatro partes: los objetivos que se quieren lograr, los medios que se van a emplear, las formas de usar esos medios y los recursos disponibles. Además, el éxito de una estrategia depende de varios factores, como el

análisis de los recursos y capacidades propias y ajenas, la evaluación de los competidores, la adaptación al entorno y las acciones de la competencia (Garrido, 2006).

En resumen, para definir una estrategia efectiva, es necesario tener en cuenta los objetivos o fines estratégicos del negocio, los medios o recursos necesarios para alcanzarlos, y las acciones concretas a tomar para lograrlos. Es importante involucrar a varios miembros de la organización en el proceso de elaboración de la estrategia y evaluar las ventajas y desventajas internas y externas que influyen en su situación. Además, se debe considerar el análisis de los recursos y capacidades propias y ajenas, la evaluación de los competidores, la adaptación al entorno y las acciones de la competencia para lograr una estrategia efectiva y diferenciarse de la competencia, cumplir con la misión y alcanzar la visión propuesta (Arranz, 1995)

1.4.2.2 Escuelas de pensamiento estratégico. Las escuelas de pensamiento estratégico se refieren a diferentes enfoques para la formulación de estrategias empresariales. Una de ellas es la Escuela de Diseño, que busca alinear las capacidades internas con las oportunidades externas. La Escuela de Planificación Estratégica, por su parte, se basa en la formulación formal de planes. La Escuela de Posicionamiento enfatiza la importancia de las estrategias en sí mismas, no solo en su proceso de formulación, y es representada por Michael Porter. La Escuela Empresarial se enfoca en el líder como creador de la estrategia y promueve la intuición y la visión.

La Escuela Cognoscitiva se centra en el proceso de formación de estrategias en el ámbito del conocimiento humano, utilizando la psicología cognitiva. La Escuela de Aprendizaje sostiene que las estrategias emergen cuando las personas aprenden lo necesario sobre una situación y su capacidad para manejarla. La Escuela de Poder se enfoca en la influencia y el uso de la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.

La Escuela Cultural considera la creación de estrategia como un proceso arraigado en la cultura de la organización, mientras que la Escuela Ambiental sostiene que la organización es un ente pasivo que solo reacciona al entorno. La Escuela de Configuración busca integrar los mensajes de las otras escuelas y considera la creación de estrategia como un estado de pasaje de un estado a otro.

En efecto, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, autores de "Safari de Estrategia", presentan estas 10 escuelas de pensamiento estratégico y argumentan que no existe una única forma correcta de crear estrategias. Cada escuela tiene su propio enfoque y ventajas, por lo que es importante considerarlas todas y elegir la que mejor se adapte a la organización y su entorno. En resumen, las diferentes escuelas de pensamiento estratégico brindan una amplia gama de opciones para la formulación de estrategias empresariales, lo que permite a las organizaciones adaptarse a diferentes entornos y situaciones.

Teniendo en cuenta la clasificación de las escuelas del pensamiento estratégico, el presente trabajo hizo uso de las siguientes escuelas de naturaleza prescriptiva:

La escuela del diseño estratégico, Henry Mintzberg, uno de los principales exponentes de esta escuela, ha contribuido en gran medida al desarrollo de esta teoría. Mintzberg (1990) citado por Montoya Ivan y Montoya Luz (2009), argumenta que "la estrategia no es un proceso lineal y sistemático, sino que es un proceso emergente y no planificado que surge de la interacción entre la empresa y su entorno" (p. 98). Según Mintzberg (1991), "la estrategia se crea a través de la combinación de tres elementos principales: la intuición, el análisis y el compromiso" (p. 207). Por lo tanto, la escuela del diseño estratégico y la teoría de Mintzberg se complementan entre sí, ya que ambos reconocen la importancia del proceso de creación de estrategias, aunque difieren en su enfoque.

También, La planificación estratégica. Escuela que se enfoca en la identificación y análisis de oportunidades y amenazas en el entorno empresarial, así como en la evaluación de las fortalezas y debilidades internas de la organización. Un modelo popular utilizado en la planificación estratégica es el de Ansoff (1991), quien propone que las empresas busquen constantemente nuevas oportunidades de mercado para crecer y expandirse. Ansoff sugiere cuatro estrategias para el crecimiento empresarial: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación (Ansoff,1991).

La estrategia de penetración de mercado busca aumentar la cuota de mercado en los segmentos actuales de mercado, mientras que el desarrollo de mercado busca encontrar nuevos mercados

para los productos existentes. Además, el desarrollo de productos implica la creación de nuevos productos para los segmentos de mercado actuales. Por último, la diversificación implica la entrada en nuevos mercados con nuevos productos. En la planificación estratégica, no solo se trata de identificar oportunidades de mercado, sino también de seleccionar una estrategia adecuada y poner en marcha un plan de acción para llevarla a cabo (Ansoff,1991).

En último lugar, la escuela del posicionamiento estratégico pone énfasis en la importancia de que una empresa tenga una posición única en el mercado que la diferencie de sus competidores, y para lograrlo, es necesario implementar una estrategia adecuada. Además, esta escuela subraya la importancia de las estrategias mismas, no solo del proceso a través del cual se formulan.

Michael Porter (2009), uno de los principales exponentes de esta escuela, ha contribuido en gran medida al desarrollo de esta teoría. Según Porter, existen tres maneras principales en las que una empresa puede posicionarse en el mercado por encima de sus competidores: “por liderazgo en costos, por diferenciación y por enfoque” (p. 116).

La estrategia de liderazgo en costos, que implica ofrecer productos o servicios a un precio más bajo que los competidores, puede ser una forma efectiva de posicionarse en el mercado, especialmente en industrias en las que los clientes son sensibles al precio. Sin embargo, una estrategia de liderazgo en costos no siempre es la mejor opción, ya que puede ser difícil para las empresas mantener bajos los precios y seguir siendo rentables a largo plazo.

Por otro lado, la estrategia de diferenciación, que implica ofrecer productos o servicios únicos que no están disponibles en ningún otro lugar, puede ser una forma efectiva de posicionarse en el mercado si se logra destacar de la competencia. Es importante que una empresa que implementa una estrategia de diferenciación se enfoque en crear un producto o servicio que sea percibido como superior por los clientes en términos de calidad, características y beneficios.

Posteriormente, la estrategia de enfoque implica concentrarse en un mercado estrecho y específico, en lugar de tratar de competir en un mercado amplio y diverso. Esta estrategia puede

permitir a la empresa centrarse en las necesidades específicas de los clientes y diferenciarse de la competencia.

En conclusión, Mindala SAS reconoce la necesidad de implementar un plan de direccionamiento estratégico para mejorar su competitividad y rentabilidad en el mercado. Para ello, se han propuesto utilizar las escuelas de naturaleza prescriptiva como son: la escuela del diseño, planificación y posicionamiento, las cuales proporcionaron un soporte teórico y metodológico adecuado para abordar el ejercicio de formulación de la estrategia.

Desde la escuela del diseño, es importante considerar que la visión y la misión las define el directivo, quien es el responsable de la estrategia en la organización y esta es una característica fundamental de las empresas pequeñas, en la que el gerente o propietario de la empresa es el quien toma las riendas de todo el negocio. Desde la escuela de la planificación, la idea es darle las pautas, las herramientas al gerente para que el proceso sea planificado tal como lo describe la escuela de la planificación. Posteriormente la escuela del posicionamiento ubicando a la organización en un entorno competitivo. Es importante identificar cual es el posicionamiento estratégico de acuerdo con los postulados que establece el posicionamiento, ya sea por liderazgo en costos, calidad o nicho.

Con este enfoque, se buscó que el plan de direccionamiento estratégico fuera coherente, sistemático e innovador, para la definición un modelo de negocio y estrategia acorde a Mindala SAS, considerando sus características y necesidades particulares.

1.4.2.3 Planeación estratégica. La escuela de la planeación, también conocida como la escuela de la planificación estratégica, es una de las corrientes más importantes en la teoría de la administración y la gestión empresarial. Esta escuela se enfoca en el desarrollo de planes a largo plazo que permitan a las empresas anticipar los cambios en el entorno y adaptarse a ellos de manera efectiva.

Uno de los principales teóricos que ha contribuido al desarrollo de esta escuela es Igor Ansoff,

En su obra "La estrategia de la empresa", propuso un enfoque sistemático para la planificación estratégica, basado en cuatro tipos de estrategias: la penetración de mercado, el desarrollo de productos, la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada. Estas estrategias están diseñadas para ayudar a las empresas a alcanzar un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo (Ansoff, 1991).

La estrategia de penetración de mercado se centra en aumentar la cuota de mercado de la empresa en su mercado actual a través de una mayor participación en el mercado o una mayor segmentación del mercado. Esta estrategia implica una mayor inversión en publicidad y promoción, así como la introducción de nuevos productos y servicios.

Por otro lado, la estrategia de desarrollo de productos se centra en el desarrollo de nuevos productos o servicios para el mercado actual de la empresa. Esta estrategia implica una mayor inversión en investigación y desarrollo, así como en marketing y publicidad para promover los nuevos productos.

La diversificación relacionada se centra en el desarrollo de nuevos productos o servicios que sean relacionados o complementarios con los productos o servicios existentes de la empresa. Esta estrategia puede implicar la adquisición de nuevas empresas o la expansión de la gama de productos o servicios existentes.

Finalmente, la diversificación no relacionada se centra en el desarrollo de nuevos productos o servicios que no tengan ninguna relación con los productos o servicios existentes de la empresa. Esta estrategia puede implicar la entrada en nuevos mercados o industrias, y puede requerir una mayor inversión en investigación y desarrollo.

En resumen, la escuela de la planeación integrando el concepto de Ansoff (1991), se enfoca en "el desarrollo de planes a largo plazo que permitan a las empresas anticipar los cambios en el entorno y adaptarse a ellos de manera efectiva" (p. 449). Los cuatro tipos de estrategias propuestas por Ansoff (penetración de mercado, desarrollo de productos, diversificación

relacionada y diversificación no relacionada) son fundamentales para la planificación estratégica y pueden ayudar a las empresas a alcanzar un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo.

No obstante, existen conceptos aportados por diferentes autores expertos sobre el plan de direccionamiento, entre los cuales se puede mencionar a Chiavenato Idalberto. (2016), en su libro "Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones" tercera edición, adopta un modelo de planeación y sostiene que "el plan estratégico es un plan de acción, en el cual se formulan estrategias que se deben implementar con programas y proyectos específicos" (p. 5).

Por su lado, Koontz, H. et al. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. Sostiene que:

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre: nadie puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos lo podrán hacer dentro de varios años; por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto. Algunos de los pronósticos se vuelven suposiciones para otros planes. (p. 158)

En el libro Planeación Estratégica Supervivencia Sallenave Jean, (2016) citado por Fuquen José (2017), se hace referencia a la siguiente cita:

La planeación estratégica es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa, en el caso de la pequeña o mediana empresa, en la cual todas las decisiones las toman el dueño, la planeación estratégica es sólo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel. (p. 12)

Lo importante es incorporar técnicas y herramientas de planeación estratégica participativa para superar esta situación.

Entre otras Teorías que se han desarrollado, sobre las cuales gira, tanto la investigación como la aplicación de conocimiento de lo que es: estrategia, direccionamiento estratégico, planificación estratégica, administración estratégica de las organizaciones, asumimos que la administración estratégica, es el campo en el que se lleva a cabo la planificación estratégica de la empresa con base en su misión, visión y valores (Sánchez, 2020). La planificación estratégica está enfocada en tomar decisiones óptimas mientras que la administración estratégica está enfocada en producir resultados (educación superior del Pacífico, 2020). El direccionamiento estratégico es la formulación de las finalidades y propósitos de una organización y sirve para fijar el plan estratégico (¿Qué es el direccionamiento estratégico? Concepto y pilares clave, 2021).

1.4.2.4 Posicionamiento estratégico. El posicionamiento estratégico según Porter es la forma en que una empresa busca crear y mantener una posición única y valiosa en el mercado, que le permita obtener una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores, atraer y satisfacer a sus clientes, y mejorar su rentabilidad y crecimiento. El posicionamiento estratégico implica elegir una de las tres estrategias genéricas que Porter propone: liderazgo en costes, diferenciación o enfoque. Estas estrategias se basan en dos dimensiones: el ámbito de actuación de la empresa (todo el mercado o un segmento específico) y la ventaja competitiva que ofrece; costes bajos o diferenciación (Porter, 2015).

La estrategia de liderazgo en costos implica la reducción de los costos de producción y operación de la empresa para poder ofrecer precios más bajos que los competidores. Esta estrategia requiere una gran eficiencia en la gestión de la cadena de suministro, una reducción de costos en la producción y la operación, y la eliminación de cualquier costo innecesario.

La estrategia de diferenciación consiste en ofrecer productos o servicios que se perciban como únicos o distintos de los de la competencia, por su calidad, diseño, innovación, tecnología, servicio al cliente o cualquier otro atributo valorado por los consumidores. Esta estrategia busca fidelizar a los clientes y cobrar un precio superior por el valor añadido que se ofrece. Requiere de una alta inversión en investigación y desarrollo, creatividad, marketing y atención al cliente.

La estrategia de enfoque de nicho implica enfocarse en un segmento específico del mercado y atender sus necesidades y preferencias de manera exclusiva. Esta estrategia puede permitir a la empresa ofrecer productos y servicios altamente personalizados y adaptados a las necesidades específicas del nicho, lo que puede generar una alta lealtad de los clientes. Sin embargo, esta estrategia también puede limitar el potencial de crecimiento y expansión de la empresa.

El posicionamiento estratégico según Porter requiere de una visión clara de la misión, la visión y los objetivos de la empresa, así como de una coherencia entre las actividades internas y externas que se realizan para lograrlos (Llopis, 2011). El posicionamiento estratégico debe ser consistente con el valor que se ofrece al cliente, y comunicado de forma efectiva a través del marketing. El posicionamiento estratégico es “un proceso dinámico que debe revisarse periódicamente para adaptarse a los cambios del mercado y de la competencia” (Padrosa, 2013, p. 1).

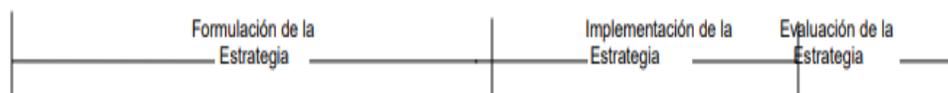
En resumen, el posicionamiento estratégico es fundamental para el éxito de cualquier empresa. La estrategia competitiva propuesta por Michael Porter proporciona herramientas importantes para lograr este posicionamiento, como el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque de nicho. Cada estrategia tiene sus propias ventajas y desventajas, y la elección de la estrategia adecuada depende de las características y necesidades específicas de cada empresa.

1.4.2.5 El proceso de planeación estratégica. Teniendo en cuenta las recomendaciones que hace Fred David (2003), quien describe “la dirección estratégica como la habilidad de formular, implantar y evaluar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa” (p. 35). Esta disciplina se enfoca en la combinación efectiva de diversas áreas funcionales, incluyendo gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas informáticos, para asegurar el éxito empresarial. Es importante destacar que en libro Conceptos de Administración Estratégica, el término dirección estratégica se usa de manera intercambiable con el término planeación estratégica (David, 2013).

El esquema que ilustra la figura 1., es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica.

Figura 1

Modelo integral de dirección (planeación) estratégica expresado por David



Fuente: Fred, David (2003)

La formulación de estrategias es la primera fase de un proceso de gestión estratégica propuesto por David F., un reconocido experto en este campo. En esta fase, la organización define su razón de ser y su estado futuro deseado a través de sus declaraciones de visión y misión. Estas declaraciones comunican la identidad y la dirección de la organización a todos los interesados. La organización también analiza su situación interna y externa a través de los matrices DOFA. Esta matriz ayuda a la organización a identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en su desempeño. Con base en este análisis, la organización establece sus objetivos a largo plazo que son específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un plazo determinado.

Estos objetivos reflejan lo que la organización quiere lograr a largo plazo y son coherentes con sus declaraciones de visión y misión. La organización luego genera, evalúa y selecciona las mejores estrategias para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Estas estrategias son las acciones que la organización tomará para utilizar sus recursos, capacidades y competencias esenciales para aprovechar sus oportunidades y superar sus amenazas. Estas estrategias se evalúan en términos de su factibilidad, idoneidad y aceptabilidad. Las mejores estrategias se eligen en función de sus beneficios y costos esperados.

La formulación de estrategias concluye cuando la organización tiene un plan estratégico claro y coherente que guía sus acciones y decisiones.

Luego, la implantación es la segunda fase del proceso de gestión estratégica de David F. (2003), donde la organización ejecuta las estrategias elegidas para lograr sus objetivos a largo plazo. Esta fase implica asignar recursos, definir responsabilidades, modificar estructuras, promover una cultura de apoyo y coordinar acciones entre las diferentes unidades de negocio. Esta fase termina cuando la organización logra los resultados esperados (David, 2003).

Dicho lo anterior, el seguimiento y evaluación es la tercera fase del proceso de gestión estratégica de David F. (2003), donde la organización mide y controla el desempeño y los resultados de las estrategias implementadas. Esta fase implica establecer mecanismos de monitoreo continuo, emprender acciones correctivas y formular nuevas estrategias si es necesario. Esta fase comienza cuando la organización ha ejecutado su plan estratégico y termina cuando la organización ha logrado sus objetivos a largo plazo o ha decidido cambiar sus estrategias (David, 2003).

En definitiva, Estas fases permiten a la organización definir su visión y misión, analizar su situación interna y externa, establecer sus objetivos a largo plazo, elegir e implementar las mejores estrategias para lograrlos, medir y controlar el desempeño y los resultados de las estrategias implementadas, y revisar y modificar las estrategias si es necesario. Estas fases son interdependientes y requieren de un enfoque integrado y dinámico que considere los cambios y desafíos del entorno. Estas fases también implican la participación y el compromiso de todos los niveles y unidades de la organización, así como el uso de herramientas y técnicas adecuadas para cada paso. El proceso de gestión estratégica tiene como objetivo lograr una ventaja competitiva sostenible para la organización y maximizar el valor para los accionistas y otros interesados.

1.4.2.6 Instrumentos de planeación estratégica. El esquema antes descrito de formulación de la estrategia combina el análisis y la intuición en nueve técnicas o instrumentos. Las divisiones autónomas de una empresa suelen usar estas técnicas para definir sus estrategias y objetivos. Los análisis de las divisiones permiten reconocer, valorar y elegir opciones de estrategias a nivel corporativo (David. 2003)

En la gestión estratégica de una empresa, es fundamental contar con herramientas que permitan comprender el entorno competitivo en el que se desenvuelve. Una de las herramientas más utilizadas es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual se enfoca en la evaluación de la competencia en un sector específico.

Sin embargo, el análisis de las cinco fuerzas no es suficiente por sí solo, y debe ser complementado con otras herramientas que permitan a las empresas identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Entre estas herramientas se encuentran las matrices EFE, MPC, MEFI, FODA. Cada una de estas herramientas brinda una perspectiva diferente sobre el entorno empresarial, y en conjunto permiten a las empresas desarrollar estrategias sólidas y efectivas para competir en el mercado. En este sentido, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el uso de las matrices estratégicas se complementan entre sí para ofrecer una visión completa del entorno competitivo y ayudar a las empresas a tomar decisiones informadas y estratégicas para lograr el éxito a largo plazo.

Entre las diferentes matrices que traducen en valores medibles u observables los objetivos del trabajo, tenemos la siguiente tabla:

Tabla 2

Matrices Estratégicas

Herramienta	Propósito	Uso
Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	Resumir y evaluar los factores externos clave que afectan a una empresa.	Ayuda a evaluar la posición competitiva de una empresa en su industria y a identificar las oportunidades y amenazas externas.
Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	Evaluar la posición competitiva de una empresa en su industria en relación con sus	Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con sus competidores y a determinar las áreas en las que la empresa necesita

	competidores directos.	mejorar.
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	Evaluar la posición interna de una empresa en relación con sus fortalezas y debilidades.	Ayuda a identificar las áreas en las que la empresa es fuerte y las áreas en las que necesita mejorar.
Matriz FODA	Analizar las características internas y externas de una empresa, tanto positivas como negativas.	Se utiliza para desarrollar estrategias que mejoren la posición de la empresa en su entorno.

Hay que mencionar, además, las herramientas de análisis sectorial de Porter son fundamentales para entender el entorno competitivo en el que se desenvuelve una empresa. El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una de estas herramientas, y se enfoca en el análisis de la competencia en un sector específico. (Ver figura 2).

Figura 2

Análisis de las 5 fuerzas de Porter



El poder de negociación de los clientes se refiere al grado de influencia que los clientes tienen sobre las empresas. Si los clientes son pocos y compran grandes cantidades de productos o servicios, tienen más poder de negociación sobre las empresas.

El poder de negociación de los proveedores se refiere al grado de influencia que los proveedores tienen sobre las empresas. Si los proveedores son pocos y controlan los recursos clave, tienen más poder de negociación sobre las empresas.

La amenaza de productos o servicios sustitutos se refiere a la posibilidad de que los clientes recurran a productos o servicios alternativos que puedan satisfacer sus necesidades de manera similar. Si existen muchas alternativas, la amenaza de productos o servicios sustitutos es alta.

La amenaza de nuevos competidores se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado y aumenten la competencia. Si la barrera de entrada es baja, la amenaza de nuevos competidores es alta.

La rivalidad entre competidores existentes se refiere al grado de competencia y rivalidad entre las empresas que operan en el mismo sector. Si la rivalidad es alta, las empresas deben competir en precios, calidad y características de los productos o servicios.

En síntesis, el análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta fundamental para comprender el entorno competitivo en el que opera una empresa. ("1. ¿Cómo se definen las fuerzas de Michael Porter, según lo que...") Al utilizar esta herramienta, las compañías pueden identificar las fuerzas que impactan su rentabilidad y adoptar medidas para protegerse de las amenazas y aprovechar las oportunidades que surjan en su entorno competitivo.

1.4.3 Marco conceptual

Tomando como base la síntesis que realiza Freud David en (2003) su libro Conceptos de Administración Estratégica, mencionando autores tales como: Ansoff, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, Porter, Drucker, Jay Conger, Ralph Nader, Milton Friedman, John Pearce II, Lorrie Grant, Shirley Leung se abordaron los siguientes conceptos:

Estratega, es "aquel líder capaz de adaptarse al cambio constante quien tiene la responsabilidad de dirigir una empresa hacia el éxito o el fracaso" (p. 41), pues debe recopilar, analizar y utilizar información para detectar oportunidades y amenazas, y elaborar planes de acción creativos dado que se trata del miembro más importante de la empresa pues la principal responsabilidad social de toda empresa es canalizar utilidades suficientes para cubrir los costos futuros.

Declaraciones de la visión:

Visión: Este concepto es una declaración a largo plazo que describe lo que una empresa desea llegar a ser en el futuro. Muchas empresas elaboran una declaración de visión que responde a la pregunta "¿Qué queremos llegar a ser?" como el primer paso en la planeación estratégica (David, 2003).

Declaración de la visión es una afirmación breve y concisa que describe la visión de una empresa a largo plazo. En muchas empresas, se trata del primer paso en la planeación estratégica y precede a la elaboración de una declaración de misión. La declaración de la visión puede ser una sola oración y generalmente se centra en lo que la empresa quiere llegar a ser.

Oportunidades y amenazas externas representan los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar significativamente a una empresa en el futuro. (**“Los 20 Componentes del sistema de gestión de calidad que deben ser ...”**) Estos factores están fuera del control de la empresa y pueden crear un nuevo tipo de consumidor, generando nuevas necesidades de productos, servicios y estrategias. Algunos ejemplos de oportunidades externas incluyen la revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras. Para aprovechar estas oportunidades, las empresas necesitan implementar estrategias adecuadas para adaptarse a los cambios externos y satisfacer las necesidades del nuevo tipo de consumidor.

Por otro lado, las amenazas externas se refieren a los factores que pueden dañar significativamente a una empresa en el futuro. Estos factores están fuera del control de la empresa y pueden incluir la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de la moneda. Algunas amenazas externas también pueden representar una oportunidad, como los disturbios en el Medio Oriente, el aumento de los costos de la energía o la guerra contra el terrorismo. Sin embargo, es importante que las empresas tomen medidas para evitar o reducir el impacto de estas amenazas externas. Esto puede incluir la vigilancia constante del entorno, el análisis de la información externa y la implementación de estrategias adecuadas para adaptarse a los cambios externos.

En suma, las oportunidades y amenazas externas son factores clave que pueden tener un gran impacto en el éxito o fracaso de una empresa, de las cuales es esencial que las empresas presten atención a la hora de formular su estrategia.

Fortalezas y debilidades internas de una empresa son las actividades que están bajo su control y que se consideran excelentes o deficientes en áreas funcionales como dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información. Estos aspectos se determinan en relación con los competidores y los objetivos de la empresa y pueden ser evaluadas mediante cálculos de índices, mediciones de rendimiento y comparaciones históricas y de la industria. Es importante que las empresas saquen el mayor provecho a sus fortalezas internas y eliminen sus debilidades internas para lograr el éxito empresarial.

Objetivos a largo plazo son resultados específicos que una empresa busca alcanzar para cumplir con su misión. Estos objetivos deben ser desafiantes, medibles, coherentes, razonables y claros. El establecimiento de objetivos es importante para dirigir la empresa, evaluar su desempeño, crear sinergias, enfocar la coordinación y proporcionar una base para la planificación, organización, motivación y control. Por otro lado, el concepto de largo plazo se refiere a un período de tiempo de más de un año, lo que implica que las empresas deben establecer objetivos a largo plazo para orientar sus esfuerzos en el futuro y lograr un rendimiento sostenible. Los objetivos a largo plazo de una empresa deben estar alineados con su visión y misión, y deben ser consistentes con los objetivos generales de la empresa y las divisiones.

Estrategias, esta noción se refiere a los planes de acción que una empresa implementa para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Estas estrategias pueden incluir una variedad de acciones y decisiones, tales como la expansión geográfica, la diversificación, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, entre otras.

La implementación de estrategias implica la asignación de recursos y afecta las finanzas a largo plazo de la empresa, por ello, las estrategias también deben considerar tanto los factores internos como externos que afectan a la empresa y sus divisiones.

Objetivos anuales, se refiere a los resultados específicos que una empresa desea lograr para cumplir su misión; por otro lado, son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Estos objetivos deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios, toda vez que son importantes en la implantación estratégica y son la base para la distribución de los recursos.

Políticas, son directrices y reglas establecidas para apoyar los esfuerzos de una empresa en alcanzar sus objetivos anuales. Las políticas se aplican en situaciones repetitivas o recurrentes, y pueden establecerse a nivel de dirección, división o departamento. Las políticas son importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa y permiten la consistencia y coordinación dentro y entre los departamentos.

1.4.4 Marco contextual

A continuación, se contextualiza información sobre contextos sociales, políticos históricos y culturales que enmarcan la investigación.

- **Geografía del departamento de Nariño.** Según Gobernación de Nariño (2023), es aquella región sur occidental del territorio colombiano, que goza de una inmensa riqueza natural fisiográfica que entrelaza la llanura, la costa pacífica y la depresión amazónica, aunque su rasgo más destacable, es el paso de la cordillera de los andes, en medio de volcanes y altiplanos, lo que se denomina también como la zona andina, viabilizando la producción de café con elementos de alta calidad.

- **Economía del departamento de Nariño.** Para el sector cafetero (2015) El departamento de Nariño tiene una economía diversificada, basada en la agricultura, la ganadería, la industria, el comercio y el turismo. Según el DANE (2019),

El PIB de Nariño fue de 14.4 billones de pesos, lo que equivale al 1.5% del PIB nacional. El sector agropecuario aportó el 18.6% del PIB departamental, siendo el café el principal producto agrícola. (DANE, 2019, p. 1)

- **Demografía del departamento de Nariño.** La demografía del departamento de Nariño se caracteriza por su diversidad étnica y cultural. Según el censo de 2018,

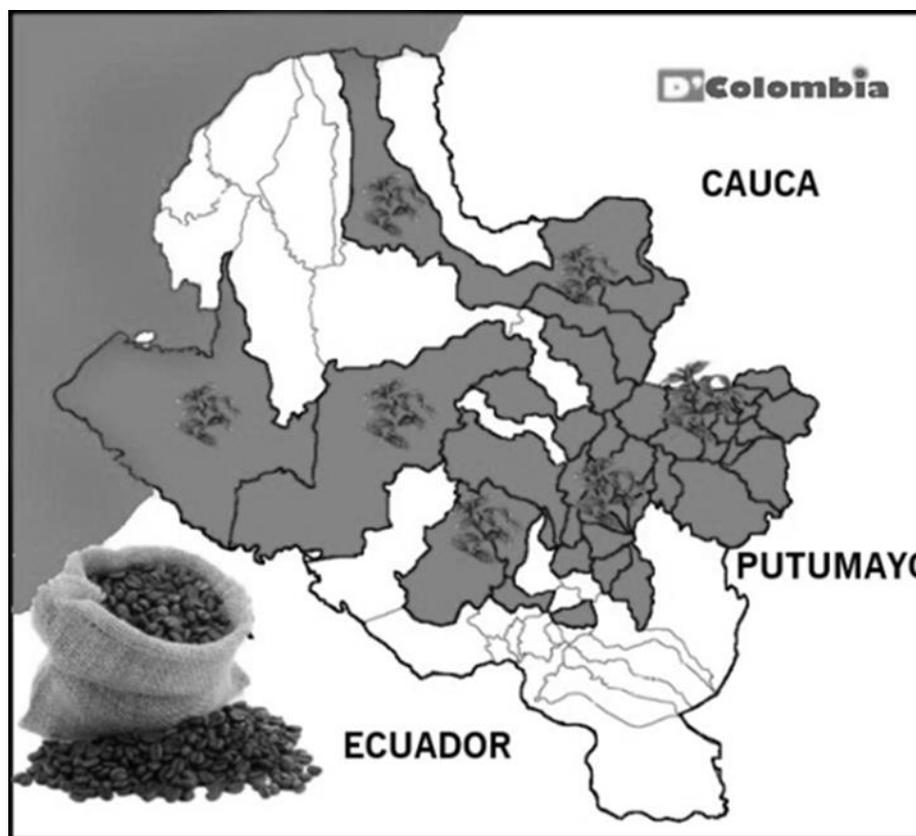
Nariño tiene una población de 1.628.981 habitantes, de los cuales el 51.6% son mujeres y el 48.4% son hombres. El 29.8% de la población se reconoce como afrocolombiana y el 10.7% como indígena. El 62.8% de la población vive en zonas urbanas y el 37.2% en zonas rurales.
(p.1)

- **Sector Cafetero del departamento de Nariño.** Según el FNC (2023) el sector cafetero en Nariño es uno de los más importantes del país, ya que representa el 9% de la producción nacional y el 16% de la producción de café especial. Más de 54.000 familias cultivan café en 41 municipios de Nariño, en una superficie de 36.067 hectáreas. El café de Nariño tiene una denominación de origen que lo distingue por su fragancia, aroma, acidez y cuerpo afirma la FNC (2019)

En ese orden, la caficultura está presente en el Departamento de Nariño en los Municipios de: Sandoná, Samaniego, La Florida, Los Andes, Consacá, Buesaco, Chachaguí, El Tambo, la Unión, El Peñol, El Tablón de Gómez, San Lorenzo, San José de Albán, San Pablo, Santacruz, Arboleda, San Pedro de Cartago, Colon Génova, El Rosario, Leiva, Mallama, Providencia, San Bernardo, La Cruz, Sotomayor, Yacuanquer, Taminango, Linares, Iles, Guaitarilla, Ancuya, Belén, Tangua, Policarpa, Nariño, Sotomayor y Sapuyes (D' Colombia, 2023, párr. 1) tal como se muestra en la gráfica que a continuación se presenta:

Figura 3

Municipios cafeteros de Nariño



Fuente: D' Colombia, (2023)

Al respecto, los informes del Comité Departamental de Cafeteros de Nariño han dejado por sentado que el ente territorial está conformado por “62 Municipios de los cuales 35, valga decir el 60%, se dedican a la producción de café, lo que se traduce en un número aproximado de 27.153 hectáreas son sembríos de café y 34.458 caficultores dentro de los cuales más del 90% son pequeños productores con un promedio de café por finca de 0.57 hectáreas” (p. 2).

Así entonces, dentro del marco de la presente investigación, se dio especial atención a los montañosos terrenos del Municipio de Buesaco, Nariño, en la vereda Quitopamba, zona donde la empresa Mindala S.A.S despliega sus principales actividades de producción, de café; región que

por demás es muy adecuada para la agricultura y ganadería, además de la actividad económica cafetera.

Por otro lado, tal es el impacto de la caficultura Nariñense, que el producto emanado de esta región ha llegado a contar con la figura de “denominación de origen”. Al respecto, el Capítulo I del Título XII de la Decisión 486 de la Comunidad Andina, regula el citado concepto para lo cual se sintetizó la siguiente línea normativa – artículos- de la citada disposición.

Tabla 3

Línea normativa

Decisión 486 De la Comunidad Andina	
Art. 201	Es una indicación geográfica por la denominación de un país, región o de un lugar determinado; o que se refiere a “una zona geográfica determinada, para designar un producto originario de ellos y cuya calidad u otras características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores naturales y humanos” (p.47)
Art. 202	No podrán declararse denominaciones de origen: a) productos que no se ajusten a la definición contenida en el artículo 201. b) que sean indicaciones comunes o genéricas para distinguir el producto según los conocedores de la materia como por el público en general. c) productos contrarios a las buenas costumbres o al orden público. d) que puedan inducir a error al público sobre la procedencia geográfica, la naturaleza, el modo de fabricación, o la calidad, reputación u otras características de los respectivos productos.
Art. 203	La declaración de protección de denominación de origen se hará de oficio o a petición de quienes demuestren tener legítimo interés, como personas naturales o jurídicas que directamente se dediquen a la extracción, producción o elaboración del producto que se pretenda amparar, así como las asociaciones de productores y en ese caso, las autoridades estatales, departamentales, provinciales o municipales también se considerarán interesadas, cuando se trate de denominaciones de origen

de sus respectivas circunscripciones.

La solicitud de declaración de denominación de origen debe indicar:

- a) nombre, domicilio, residencia y nacionalidad del o los solicitantes, así como la demostración de su legítimo interés; (“Denominaciones de origen | Superintendencia de Industria y Comercio - SIC”)
- b) la denominación de origen objeto de la declaración;
- Art. 204 c) la zona geográfica delimitada de producción, extracción o elaboración del producto.
- d) los productos designados por la denominación de origen.
- e) reseña de las calidades, reputación u otras características esenciales de los productos designados por la denominación de origen. (Denominaciones de origen | Superintendencia de Industria y Comercio - SIC)
-

Lo anteriormente ilustrado permitió comprender que la “denominación de origen” es una figura que protege aquellos productos cuyo origen y calidad dependa exclusivamente del medio geográfico donde se produce, anudados los factores naturales y humanos; por tal motivo, la normatividad anotada, da cuenta de los requisitos esenciales para que se proceda con el establecimiento de la “denominación de origen” a favor del producto del cual se solicita dicha concesión.

La SIC (2011) sostiene que, en lo que atañe al café nariñense, efectivamente se tiene que este producto ya cuenta con la protección de “denominación de origen” que textualmente se indica como “Café de Nariño”, esto según lo decidido en la Resolución No. 06093 (11 de febrero de 2011) expedida por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia, decisión en la que se contempló que el café cultivado y procesado en la zona comprendida entre los 1.300 y 2.300 msnm de los municipios de Pasto, San José de Albán, Ancuya, Arboleda, Buesaco, Colón (Génova), Consacá, Cumbitara, Chachagui, El Rosario, El Tablón, El Tambo, Funes, Guaitarilla, Iles, Imués, La Cruz, La Florida, La Unión, Leiva, Linares, Los Andes, Soto, Mallama, Policarpa, Providencia, Samaniego, Sandoná, San Bernardo, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro de Cartago, Santacruz, Taminango, Tangua, Túquerres y Yacuanquer así como Mercaderes, Bolívar y Florencia del Departamento del Cauca, es conocido como “Café de Nariño”, mismo que cuenta

con una reputación y unas características comunes que se deben al medio geográfico en que se produce incluidos los factores naturales y humanos, pues las cualidades especiales del suelo que conforma la aludida región se manifiesta en las características sensoriales del producto final (Resolución No. 06093, 2011), tal como las describe la Resolución en su parte resolutive cuando expresa:

El producto se caracteriza por ser un café de la especie arábica, de alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, limpio, suave y aroma muy pronunciado, que es producido en la zona geográfica delimitada, mediante procesos homogéneos de recolección manual selectiva, beneficio por la vía húmeda, trilla y clasificación manual. (p. 12)

- **Comportamiento del secto.** Dcolombiua (2020) afirma que:

El comportamiento del sector cafetero en Nariño ha sido dinámico y resiliente, a pesar de los desafíos que ha enfrentado por factores climáticos, sociales y económicos. Según la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), Nariño produjo 1.3 millones de sacos de café en 2020, lo que representa un aumento del 2% respecto al año anterior. El rendimiento promedio fue de 18 sacos por hectárea, superior al promedio nacional de 16 sacos por hectárea. (p. 1)

- **Tendencias del sector.** Según la FNC (2023) las tendencias del sector cafetero en Nariño apuntan a fortalecer la calidad, la sostenibilidad y la innovación del producto. La FNC ha implementado programas para mejorar la productividad, la adaptación al cambio climático, la certificación ambiental y social, y el acceso a mercados diferenciados. Asimismo, se han impulsado iniciativas para promover el consumo interno de café, el turismo rural y la asociatividad de los productores (FNC, 2023).

En suma, resulta enriquecedor conocer que el producto que produce y comercializa la empresa Mindala S.A.S, goza de la protección de “denominación de origen” como “Café de Nariño”, toda vez que aquella declaratoria se constituye en un mecanismo de protección del producto pero además como un factor de impulso comercial del café que produce la empresa, llevando a los consumidores locales, nacionales y extranjeros un producto de alta calidad con características

especiales dado el origen de su manufactura; de ahí que Mindala S.A.S, deba poner en circulación un plan de direccionamiento estratégico, que ejecute la misión, visión, objetivos estratégicos y una estructura organizacional, oriente la administración de la empresa para que garantice buenos niveles de competitividad y permanencia en el mercado.

1.4.5 Marco legal

El propósito de este marco fue identificar, las características sectoriales del negocio para así poder determinar oportunidades y amenazas, que, desde el punto de vista normativo, le puede ofrecer el entorno a la empresa.

El café en Nariño se cultiva en 41 Municipios el Departamento, de las variedades Castillo, Colombia, Caturra, Típica, Borbón, y Ta” siendo un mercado tan competido la empresa comercializadora Mindala S.A.S se ampara en el artículo 333 de la Constitución Política de Colombia el cual manifiesta que “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. "Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, son autorización de la ley” (Political Database of the Americas, s.f.).

En el artículo 58 de la Constitución Política de Colombia en el cual se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles las cuales no deben ser desconocidas ni vulneradas por leyes anteriores, por tanto, la libre Competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación (SICE, 2022)

Así entonces, mediante documento privado del 12 de julio de 2018, registrado en la Cámara de comercio de Pasto, bajo el número 18196 del libro IX del registro mercantil el 12 de septiembre

de 2018, se inscribió la constitución de la persona jurídica denominada empresa Comercializadora Mindala S.A.S., inscrita en grupo NIIF, grupo III Microempresa, cuya actividad principal es el cultivo de café, actividad secundaria trilla de café.

Para Rankia (2019), la empresa comercializadora Mindala S.A.S. presenta como modelo legal de constitución la Sociedad por Acciones Simplificadas, figura que tuvo su origen en la Ley 1258 de 2008. (2008, 05 de diciembre). Constituir una SAS es la opción principal de los colombianos que quieren abrir una empresa hoy en día, fomentado por sus grandes facilidades y beneficios, que le permiten a dicha empresa crecer y desarrollarse según la capacidad de sus socios o directivo, ahorrándose también grandes cantidades de papeleo y formalismos que en el mercado actual no son necesario para el correcto funcionamiento de las empresas (Ley 1258, 2008).

Por lo antedicho, según el Portal Actualícese (2014) resulta necesario identificar los aspectos más importantes de las S.A.S. tal como se grafica a continuación:

Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. (2014). Revista Actualícese. Las SAS

Tabla 4

Aspectos más importantes de las S.A.S.

Denominación	Las a S.A.S deben tener un nombre único que las distinga de otros entes económicos; su nombre debe ir acompañado de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o de las letras “S.A.S.” (Ley 1258 de 2008 Numeral 2º del artículo 5º), (Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. 2014, p. 1)
Constitución	Las S.A.S. se constituyen por medio de un documento privado debidamente autenticado, sin embargo, en los casos en que los aportes de los socios requieran de escritura pública para poder ser transferidos, la constitución de la compañía también deberá realizarse por medio de escritura pública. (Ley 1258, 2008, Numeral 2º del artículo 5º de la) (Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. 2014, p. 1)

Accionistas	El mínimo de personas naturales o jurídicas exigido para conformar una S.A.S es de uno y el tope máximo es ilimitado. (Ley 1258 de 2008, Artículo 1.)
Responsabilidad	Las personas naturales o jurídicas que constituyan una S.A.S son responsables solamente hasta el monto de sus respectivos aportes; puesto que según el artículo 2 de la Ley 1258 de 2008 las S.A.S constituirán una persona jurídica independiente y diferente de la personería de sus accionistas; esto pasará cuando la sociedad esté debidamente inscrita en el Registro Mercantil (Ley 1258, 2008)
Acciones	Las acciones y demás títulos valores que emita una S.A.S. no pueden ser negociadas en bolsas de valores ni tampoco inscritas en el Registro Nacional de Valores y Emisores (artículo 4° de la Ley 1258)
Decisiones	<ul style="list-style-type: none">• Cada accionista tiene derecho a tantos votos como acciones posea• Se tendrá quórum cuando haya presencia de por lo menos la mitad más una de las acciones suscritas (en los estatutos se puede pactar un quórum inferior). (Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. Actualícese)• Las decisiones se aprobarán con el voto favorable de los accionistas que representen como mínimo la mitad más uno de acciones presentes (la mayoría decisoria puede ser diferente en los casos en los que se haya indicado en los estatutos).• En lo concerniente a la elección de juntas directivas o de otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto (artículo 22 y 23 de la Ley 1258 de 2008)
Revisoría fiscal	Gracias a lo indicado en el artículo 28 de la Ley 1258 de 2008, las S.A.S no van a requerir tener revisor fiscal en todos los casos. Dicha obligación nacerá en situaciones específicas previamente estipuladas por la Ley, como la indicada en parágrafo 2 del artículo 13 de la ley 43 de 1990, que exige nombrar revisor fiscal cuando las sociedades comerciales superen cierto nivel de activos o ingresos brutos.
Causales de	Una S.A.S se verá obligada disolverse y liquidarse cuando:

Disolución y Liquidación	<ol style="list-style-type: none">1. Finalice el término de duración previsto en los estatutos (esta causal puede evitarse si antes de la fecha de expiración, se hubiera registrado una prórroga ante la Cámara de Comercio correspondiente)2. "Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social" (LEY 1258 DE 2008 - SUIN – JURISCOL")3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial4. Por las causales previstas en los estatutos5. "Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único (Ley 1258 de 2008 - Gestor Normativo - Función Pública)6. Por orden de autoridad competente7. "Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito." ("Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la Sociedad por debajo ...")
--------------------------	--

Fuente: actualícese.com (2014)

La comercializadora Mindala S.A.S es una microempresa que gracias a la ley 590 del 2000, entre otros incentivos y estímulos, puede acceder a líneas de crédito para apoyar al crecimiento de dicha empresa ya que la citada norma: a) Promueve el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas conforme sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y la capacidad empresarial de los colombianos; b) Estimular la generación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes;

En ese orden y en vista que la empresa comercializadora Mindala S.A.S, afirma Función Pública (2022) que pertenece a la clasificación de Mipymes –Microempresa- puesto que por su Planta de personal no es superior a 10 trabajadores y los Activos totales, excluida la vivienda, por un valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, puede efectivamente acceder a estímulos, beneficios, planes y programas consagrados en la ley 905 DE

2004, mismos que favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer, pues en este caso la representante legal de Mindala S.A.S, es la señora Patricia Gelpúd Navarro.

Por lo tanto resultó muy significativo que la empresa comercializadora Mindala S.A.S aceptara estudiantes practicantes de la Universidad Mariana, lo que le llevó a tener en su plantel de trabajadores, jóvenes menores de 28 años en calidad de estudiantes universitarios y de suyo obtener las exenciones tributarias que esto conlleva a la luz de la Ley 1429 de 2010 (2010, 14 de febrero), la cual tiene como objeto “incentivar la generación de empleo” (p.1), con el fin de crear alicientes a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse, SIC (2022). Igualmente, la Superintendencia de industria y comercio otorga “descuentos de hasta el 90% para jóvenes que realicen la inscripción y registro de marcas” (p. 1).

Por otra parte, Función Pública (2022) manifiesta que, es propio hacer alusión a lo reglado por la Ley 1480 de 2011(2011, 2 de octubre), la cual tiene como objetivos “proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores” (p.1), así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a: 1. los riesgos para su salud y seguridad; 2. El acceso a una información adecuada, que les permita hacer elecciones bien fundadas; 3. La educación del consumidor; 4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten, y 5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores (Ley 1480, 2011)

1.5 Metodología

1.5.1 Paradigma de investigación

Un paradigma, según el filósofo y científico Thomas Kuhn (1986), es un modelo o patrón que guía la investigación científica dentro de una comunidad y durante un período determinado. Los paradigmas se basan en una serie de creencias, supuestos y métodos que definen cómo se debe

hacer ciencia y qué problemas se deben estudiar. Sin embargo, los paradigmas no son fijos ni definitivos, sino que pueden cambiar cuando surgen anomalías o hechos que no pueden ser explicados por el paradigma vigente. Este cambio se llama revolución científica y supone un cambio radical en la forma de ver y entender la realidad (Kuhn, 1975).

En la presente investigación se utilizó el paradigma mixto, este paradigma combina un enfoque cuantitativo y cualitativo para abordar las diferentes fases de un plan de direccionamiento estratégico. Al incorporar ambos enfoques, se pudo obtener una comprensión más completa del rendimiento actual de la empresa, así como de las estrategias y tácticas que podrían ser más efectivas en el futuro.

El enfoque cuantitativo se basa en la recolección y análisis de datos numéricos, mediante técnicas estadísticas, para medir variables, probar hipótesis y establecer relaciones causales. El enfoque cualitativo se basa en la recolección y análisis de datos textuales o visuales, mediante técnicas interpretativas, para explorar significados, comprender contextos y generar teorías. El paradigma mixto busca aprovechar las fortalezas y compensar las debilidades de cada enfoque, mediante la triangulación, la complementariedad o la expansión de los datos (QuestionPro, 2021).

Según Serna Gómez (2011), la dirección estratégica es un proceso que implica cuatro etapas: formulación, implantación, evaluación y control. En cada una de estas etapas se pueden aplicar métodos mixtos de investigación, según el tipo de información que se requiera y el nivel de profundidad que se desee (Serna, 2011). Por ejemplo, en la etapa de formulación se puede realizar un análisis del entorno interno y externo de la empresa, utilizando técnicas cuantitativas como el análisis FODA o el modelo de las cinco fuerzas de Porter, y técnicas cualitativas como las entrevistas o los grupos focales. De esta manera, se puede obtener una visión integral de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.

En conclusión, el paradigma mixto es una opción viable y ventajosa para realizar una investigación sobre un plan de direccionamiento estratégico, ya que permite integrar diferentes tipos de datos y métodos para obtener una mayor riqueza y validez de los resultados. Además, el

paradigma mixto es coherente con la naturaleza compleja y dinámica del entorno empresarial actual, que requiere de una visión holística y flexible para diseñar e implementar estrategias exitosas.

1.5.2 Enfoque de investigación

El enfoque empírico analítico, según Monje Carlos (2011). Aristóteles, es un modo de obtener conocimiento a partir de la experiencia y la observación de los hechos. Aristóteles fue el primero que elaboró una teoría acerca del razonamiento inductivo, que consiste en pasar de lo particular a lo general. Para Aristóteles, el valor de la experiencia se orienta hacia teorías basadas en explicaciones cualitativas. El enfoque empírico analítico de Aristóteles se aplica especialmente al estudio de las ciencias naturales y sociales (Monje, 2011).

Para este tipo de estudio o investigación se tuvo en cuenta el enfoque empírico-analítico, que es uno de los modelos para describir el método científico, que se basa en la experimentación y la lógica empírica. Este enfoque se caracteriza por ser fáctico, verificable, autocorrectivo y progresivo (Monje, 2011). El enfoque empírico-analítico permite revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensorial, a través de procedimientos prácticos y diversos medios de estudio (Definición XYZ, 2021).

1.5.3 Tipo de investigación

La investigación descriptiva es un tipo de investigación que tiene como objetivo describir de manera precisa y sistemática una población, situación o fenómeno. La investigación descriptiva no busca explicar las causas o los efectos de los hechos observados, sino solo presentar una interpretación correcta de los mismos. Según Tamayo y Tamayo (2003), la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos” (p. 35).

Para el mencionado trabajo se tuvo en cuenta la investigación descriptiva. Esta es un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio, para Jervis (2020) se procura brindar información acerca del “qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema” (p.1). “Este tipo de investigación no tiene control sobre las variables ni las manipula, sino que se limita a medir y describir las mismas” (Mugira, 2018, p. 1)

1.5.4 Método de investigación

Según Sampieri (2006), el método deductivo es “aquel que parte de premisas generales para llegar a conclusiones particulares, mientras que el método inductivo es aquel que parte de observaciones particulares para llegar a principios generales” (p.107). Estos métodos ayudan a una investigación a establecer la relación entre la teoría y los datos

Para realizar esta propuesta se partió del análisis general de las teorías del pensamiento estratégico, de planeación estratégica, de referentes generales de otros trabajos, con el propósito de llevar esos elementos al análisis particular de Mindala SAS, es decir de las herramientas generales a lo particular.

1.5.5 Población

La población (Serna 2003), “es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (p. 21), mientras que “la muestra es un subconjunto o parte de la población que se selecciona para representarla y estudiarla” (Otzen y Manterola, 2017, pp. 227-232).

La población objetivo de este estudio fueron 2 administrativos y 3 operarios de la empresa Mindala SAS. Y como muestra por conveniencia, se escogieron de manera más representativa, 3 proveedores y 3 clientes con los que más trabaja Mindala S.A.S. Al centrarse en este grupo específico de participantes, se pudo obtener información detallada y valiosa sobre experiencias y

perspectivas en relación con el tema de investigación. Esto permitió comprender mejor las dinámicas y procesos dentro de la empresa y obtener información relevante para mejorar su funcionamiento y desempeño

1.5.6 Técnica e instrumentos de recolección de información

La materia prima fundamental para cualquier investigación es la información, por lo que es crucial prestar atención a las fuentes utilizadas, las técnicas empleadas para obtenerla y cómo se trata y analiza para transformarla en algo útil.

Particularmente se encuentran como técnicas: Entrevista, Observación y Cuestionario.

1.5.6.1 Las técnicas de investigación.

1.5.6.1.1 La técnica de entrevista. La entrevista como técnica (Serna 2003), es “un procedimiento que consiste en una conversación dirigida entre el investigador y el informante, con el fin de obtener información sobre un tema determinado” (p.10). La entrevista como técnica tiene las siguientes características:

- Es una técnica de comunicación interpersonal que permite obtener información verbal y no verbal de los informantes.
- Es una técnica flexible que se puede adaptar a diferentes situaciones y objetivos de investigación.
- Es una técnica que requiere una preparación previa y un seguimiento posterior por parte del investigador.
- Es una técnica que puede ser realizada de forma individual o grupal, según el número de informantes. (p.22)

Según el grado de estructuración de las preguntas, la entrevista puede ser: - Entrevista estructurada: es aquella en la que el investigador sigue un guion preestablecido de preguntas cerradas o abiertas, que se formulan en el mismo orden y forma a todos los informantes. Este tipo de entrevista tiene la ventaja de facilitar la comparación y el análisis de los datos, pero tiene la desventaja de limitar la espontaneidad y profundidad de las respuestas. (p.28)

- Entrevista no estructurada: es aquella en la que el investigador no tiene un guion fijo de preguntas, sino que las va formulando según el desarrollo de la conversación y el interés del informante. Este tipo de entrevista tiene la ventaja de permitir una mayor flexibilidad y riqueza de información, pero tiene la desventaja de dificultar la sistematización y el tratamiento de los datos. (p.23)

1.5.6.1.2 La técnica de observación. Según Serna (2003), es “un procedimiento que consiste en la percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con el objetivo de la investigación, la que se desarrolla en sus condiciones habituales, sin ser provocadas” (p. 23), con vista a ofrecer una explicación científica sobre la naturaleza interna de estos fenómenos.

1.5.6.1.3 La técnica del cuestionario. El cuestionario como técnica (Serna 2003) es “un documento formal y estructurado mediante el cual se recopila información, datos y opiniones a través de preguntas específicas que se aplican dentro de un universo o una muestra de individuos” (p.24), con la finalidad de interpretar posteriormente esa información.

1.5.6.2 Instrumentos de investigación. Los instrumentos de investigación según la plataforma QuestionPro (2023) son:

Las herramientas o medios que se utilizan para recopilar, registrar y analizar la información necesaria para llevar a cabo una investigación. Estos instrumentos pueden incluir cuestionarios, entrevistas, pruebas, observaciones y otros medios para obtener datos de los participantes o fuentes de información. (p. 1)

Los instrumentos de investigación son una parte importante del proceso de investigación, ya que proporcionan un medio para obtener datos precisos y confiables sobre el tema de estudio. Es importante seleccionar y utilizar instrumentos de investigación adecuados y válidos para garantizar la calidad y la validez de los resultados de la investigación.

Entre los instrumentos que se aplicaron en el trabajo de grado, se tienen:

1.5.6.2.1 La Entrevista. Es “un instrumento que sirve para recoger información de una o varias personas mediante una conversación dirigida sobre un tema determinado” (p.1).

Mediante entrevistas estructuradas dirigidas a Gerente, trabajadores, proveedores y clientes se obtuvo información que contribuyó para la elaboración de un plan de direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta los objetivos de la propuesta.

Algunas variables que se tuvieron en cuenta al hacer entrevistas estructuradas para este propósito fueron:

- La misión, visión y valores de la organización

- Los objetivos estratégicos y operativos de la organización

- Los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización

- Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización

- Las estrategias y acciones que se implementan o se podrían implementar para mejorar la competitividad y la rentabilidad de la organización

- El grado de satisfacción y compromiso de los clientes, proveedores y trabajadores con la organización

- Las sugerencias y recomendaciones para el mejoramiento continuo de la organización. (Ver Anexo A)

1.5.6.2.2 La Observación. Es “un instrumento que sirve para recoger información de una situación o un fenómeno mediante la percepción directa y sistemática del investigador” (QuestionPro, 2023).

Este instrumento se usó como formato de control o check list para contrastar las etapas de formulación, implantación y evaluación que se desarrollaron durante la propuesta

2 Presentación de resultados

El desarrollo del diagnóstico interno y externo en Mindala SAS, una empresa dedicada a la transformación del café verde en café tostado y molido, con operaciones en el mercado colombiano desde 2018, persigue la mejora de su competitividad y la adaptación a cambios en su entorno. Su objetivo es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Este proceso se apoyará con herramientas propias de la metodología de planeación estratégica como el análisis PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA, entre otras.

Adicionalmente, se llevará a cabo la actualización de la plataforma estratégica y el diseño de las estrategias organizacionales para el periodo 2024-2028. Esta evaluación se fundamentará en el análisis de la situación actual de la empresa tanto en su ámbito interno como en el externo.

La revisión de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales de la empresa se efectuará con el propósito de alinearlos con las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la torrefactora.

Finalmente, se propondrá un plan de acción para la implementación de las estrategias organizacionales. Este plan incluirá aspectos como los responsables, recursos, indicadores y plazos para cada actividad.

2.1 Diagnóstico interno y externo de la empresa Torrefactora Mindala SAS

2.1.1 Diagnostico Externo de la torrefactora Mindala SAS

Los factores externos pueden tener un impacto significativo tanto a corto como a largo plazo en las operaciones y estrategias de la organización, por lo tanto, es crucial comprender y anticipar los cambios y tendencias del entorno empresarial, lo que permite identificar oportunidades y amenazas, y ajustar la estrategia para adaptarse a las condiciones cambiantes. Para desarrollar

este análisis, se han consultado diversas fuentes secundarias como trabajos de grado, artículos, leyes actuales, entre otros.

A continuación, se presenta un análisis del entorno externo de la empresa Mindala SAS, considerando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar a cualquier empresa de este tipo.

2.1.1.1 Análisis PESTEL.

- **Entorno Político.** El contexto político y legal de Colombia ha estado marcado por la búsqueda de estabilidad democrática, aunque se ha enfrentado a gobiernos con enfoques muy diferentes. Años atrás el gobierno se caracterizó por un enfoque militar contra grupos al margen de la ley, mientras que el actual trata de continuar con la reintegración social de estos grupos mediante la continuidad de los acuerdos de paz

Estos cambios de enfoque han tenido un impacto significativo en áreas clave como la economía, la justicia, la seguridad nacional, la salud, la educación y la equidad social. Actualmente, Colombia se encuentra en una transición hacia un nuevo gobierno que enfrenta el desafío de equilibrar estas dos perspectivas extremas, por lo expuesto, el país enfrenta actualmente una serie de cambios y procesos regidos por una serie de políticas que van a afectar de forma directa e indirecta la economía y con ello a las empresas, este aparte se centrará en aquellas, que afectan principalmente el mercado del café.

Políticas de gobierno:

Estabilidad política: Colombia ha logrado consolidar su democracia y mantener la alternancia pacífica en el poder, lo que genera un clima de confianza y seguridad para los inversionistas y los empresarios. Sin embargo, el país también enfrenta desafíos como la polarización política, la corrupción, el clientelismo, la violencia y el narcotráfico, que pueden generar incertidumbre y riesgos para el desarrollo económico y social. El sector empresarial en general puede verse afectado por estos factores, especialmente por la presencia de grupos

armados ilegales que amenazan la seguridad y la propiedad de los caficultores, y por la falta de recursos públicos para atender sus necesidades. Por lo tanto, se considera que la estabilidad política es una amenaza media para el sector empresarial.

Política fiscal: Colombia ha mantenido una política fiscal responsable, basada en una regla fiscal que establece límites al déficit y a la deuda pública. Esto ha permitido preservar la sostenibilidad fiscal y la credibilidad ante los mercados financieros. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 generó una fuerte caída en los ingresos fiscales y un aumento en el gasto público, lo que deterioró las cuentas públicas y obligó al gobierno a buscar una reforma tributaria para aumentar la recaudación. El sector rural y específicamente el cafetero puede verse beneficiado por esta política fiscal, si se logra una mayor equidad y progresividad en el sistema tributario, y si se destinan más recursos a la inversión social y productiva en las zonas rurales. Por lo tanto, se considera que la política fiscal es una oportunidad media para el sector.

Política comercial: Colombia ha adoptado una política comercial abierta y diversificada, que busca aprovechar las ventajas competitivas del país e integrarse a las cadenas globales de valor. El país ha suscrito varios acuerdos comerciales con socios estratégicos, como Estados Unidos, la Unión Europea, China y el Reino Unido, que le permiten acceder a mercados amplios y dinámicos. El sector cafetero puede verse favorecido por esta política comercial, si logra incrementar sus exportaciones de cafés especiales, que tienen una alta demanda y un mayor valor agregado en los mercados internacionales. Por lo tanto, se considera que la política comercial es una oportunidad alta para el sector cafetero.

Política social: Colombia ha avanzado en la reducción de la pobreza y la desigualdad, gracias a una política social enfocada en mejorar la educación, la salud, la protección social y las oportunidades económicas de los sectores más vulnerables. Sin embargo, el país aún presenta grandes brechas sociales entre las zonas urbanas y rurales, entre los géneros y entre los grupos étnicos. El sector puede verse favorecido por la política social, si se fortalecen los programas de asistencia técnica, crédito, subsidios, seguros y pensiones para los caficultores, especialmente para los más pequeños y pobres, por lo tanto, se considera que la política social es una oportunidad media para el sector cafetero.

Entre los indicadores clave de la política social se observa un mejoramiento, lo que impacta en la economía en general y en el consumo de los hogares. Se redujo la tasa de pobreza, que pasó del 34,4% en 2022 al 29,5% en 2023, esta reducción se explica por una serie de factores, entre los que se destacan el crecimiento económico, el aumento del gasto social y el mejoramiento de las políticas sociales. Así mismo, se redujo el índice de Gini, que pasó de 0,55 en 2022 a 0,52 en 2023, lo que indica que la desigualdad de ingresos en Colombia ha disminuido.

Tabla 5

Indicadores claves de la política social en Colombia entre 2021-2023

Indicador	2021	2022	2023	Variación
Tasa de pobreza:	34,40%	32,50%	29,50%	-4,90%
Índice de Gini:	55,00%	53,00%	52,00%	-2,80%
Tasa de desempleo:	10,60%	10,30%	10,10%	-0,50%
Gasto social:	19,8% del PIB	20,5% del PIB	20,9% del PIB	1,10%
Cobertura de los programas sociales:	90,00%	91,00%	92,00%	2,00%

Nota: Elaboración con base en datos de (El Banco Mundial, 2022, Panorama general de Colombia; El Tiempo, 2022, Los seis ejes del Plan Nacional de Desarrollo 2023, BBC Mundo, 2022, cómo la pandemia ha golpeado a una de las economías más dinámicas de América Latina, La CEPAL, 2022, Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe.

Según el DANE (2023)

En general, el gasto social, que pasó del 19,8% del PIB en 2022 al 20,9% del PIB en 2023. Este aumento se debe al compromiso del gobierno colombiano con el desarrollo social y el aumento de la cobertura de los programas sociales, que pasó del 90,0% en 2022 al 92,0% en 2023. (p.1)

- **Entorno Económico.**

Crecimiento económico: La economía colombiana registró un crecimiento histórico del 10,6% en 2021, tras una contracción del -6,9% en 2020 debido al impacto de la pandemia y un crecimiento del 8,5% en 2022. Según el DANE (2023), el PIB de Colombia crecerá un 2,6% en 2023, pese al bajo crecimiento esperado para 2023, la recuperación se basó en el dinamismo de la demanda interna, especialmente el consumo privado y la inversión, y en el aumento de las exportaciones, impulsadas por el alza de las materias primas como el petróleo y la reactivación de los socios comerciales. Sin embargo, el crecimiento económico sigue siendo insuficiente para recuperar el nivel de ingreso per cápita previo a la crisis y para reducir el desempleo y la pobreza, que se incrementaron significativamente en 2020 (DANE, 2023).

El sector cafetero puede verse favorecido por este crecimiento económico, si logra aprovechar el aumento de la demanda interna y externa de café, especialmente de los cafés especiales, que tienen una mayor calidad y valor agregado. Por lo tanto, se considera que el crecimiento económico es una oportunidad alta para el sector.

El crecimiento del sector cafetero de Colombia para el primer trimestre del año 2023 fue de 0,3%, lo que representa una leve recuperación frente al mismo periodo del año 2022, cuando se registró una caída de -0,4 %. Sin embargo, como se observa en la tabla 4, Variación anual del PIB agropecuario (%), el sector aún no ha logrado alcanzar el nivel de producción que tenía en el primer trimestre del año 2021, cuando creció 1,9 % (DANE 2023). La siguiente tabla muestra la evolución del PIB del sector agropecuario, que incluye al café, en los últimos tres años.

Tabla 6

Variación anual del PIB agropecuario (%) en Colombia- años 2021, 2022 y 2023

Año	Trimestre	Variación anual del PIB agropecuario (%)
2021	Ene-Mar	1,9
2022	Ene-Mar	-0,4

2023	Ene-Mar	0,3
------	---------	-----

Nota: Elaboración con datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2023)

Inflación: El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en su informe del 23 de agosto del 2023 afirma que:

La inflación en Colombia se ha desacelerado en los últimos meses, pero aún se mantiene en niveles elevados. En julio de 2023, la inflación anual fue de 11,78%, lo que representa una disminución de 0,35 puntos porcentuales con respecto a junio. La inflación mensual fue de 0,50%. En comparación con julio de 2021, la inflación anual de 2023 se ha reducido en 0,32 puntos porcentuales, mientras que, en comparación con julio de 2022, la inflación anual de 2023 se ha reducido en 1,65 puntos porcentuales. (p. 5)

La disminución de los precios de las materias primas y la reducción de la demanda interna han contribuido a esta desaceleración. Sin embargo, la inflación aún representa un riesgo para el crecimiento económico del país.

El sector cafetero puede verse afectado por esta inflación, si aumentan los costos de producción (insumos, materias primas y equipos) y transporte del café, y si se reduce el poder adquisitivo de los consumidores. Por lo tanto, se considera que la inflación es una amenaza media para el sector cafetero de Nariño.

Tipo de cambio: Según la nota publicada en la edición digital de Portafolio (2022, 4 de febrero):

El tipo de cambio en Colombia en 2022 tuvo una tendencia al alza, debido a factores como la incertidumbre política por las elecciones presidenciales, la presión fiscal por el déficit y la deuda pública, la inflación por el aumento de los precios de los alimentos y la energía, y la volatilidad de los mercados internacionales por la pandemia y la política monetaria de Estados Unidos. El precio del dólar en Colombia pasó de \$3.434,71 pesos colombianos el 4 de enero

de 2022 a \$4.915 pesos colombianos el 31 de diciembre de 2022, lo que representa un aumento del 43,1%. (p.1)

En los primeros meses de 2023, el tipo de cambio en Colombia ha mostrado una leve disminución, debido a factores como el inicio del gobierno de Gustavo Petro, que ha generado expectativas positivas en algunos sectores económicos y sociales, la recuperación del crecimiento económico tras la crisis de 2020 y 2021, el aumento de las exportaciones por el alza de los precios del petróleo y otros productos básicos, y la estabilidad de los mercados internacionales por el avance de la vacunación y la normalización de la política monetaria de Estados Unidos. El precio del dólar en Colombia pasó de \$4.915 pesos colombianos el 3 de enero de 2023 a \$4.523 pesos colombianos el 22 de julio de 2023, lo que representa una disminución del 8%.

El sector cafetero puede verse beneficiado por esta depreciación nominal, si aumentan sus ingresos en pesos por las exportaciones de café en dólares. Sin embargo, también puede verse perjudicado por esta depreciación real, si pierde competitividad frente a otros países productores de café.

Balanza comercial: Según el DANE (2023), “la balanza comercial de Colombia en 2022 tuvo un comportamiento deficitario de US\$21.596,81 millones, lo que representa un aumento del 26,8% respecto al 2021” (p.1). Entre tanto TYBA (2022), una firma de inversiones para Colombia afirma que

Las principales causas de este resultado fueron la caída de las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas, que representaron el 53,2% del valor FOB total de las exportaciones, y el aumento de las importaciones de manufacturas, que sumaron más del 74,5% del total de importaciones del país. (p.1)

Durante los primeros meses de 2023, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023) revela que:

La balanza comercial de Colombia ha mostrado una leve mejoría, aunque sigue siendo deficitaria. En julio de 2023 se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$600,2 millones FOB, mientras que en julio de 2022 se presentó un déficit de US\$494,5 millones FOB. (p.1)

La reducción del déficit se explica por el aumento de las exportaciones, especialmente de agropecuarios, alimentos y bebidas, que representaron el 20,6% del valor FOB total de las exportaciones, y por la disminución de las importaciones, especialmente de combustibles y productos de las industrias extractivas, que representaron el 10,6% del total de importaciones.

Índice de Precios del Productor (IPP): Con base en la información publicada por el DANE, complementada con un análisis publicado por el Banco de la República de Colombia. El comportamiento del IPP en Colombia de los meses de agosto de 2021, 2022 y 2023 es el siguiente:

Tabla 7

Comportamiento del IPP en Colombia -meses de agosto de 2021, 2022 y 2023

Año	Mes	IPP
2021	Agosto	0,82%
2022	Agosto	1,44%
2023	Agosto	1,55%

Nota: elaboración con datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2023)

El aumento del IPP en Colombia de los meses de agosto de 2021, 2022 y 2023 se debe a una serie de factores, entre los que se incluyen, el aumento de los precios de las materias primas como el petróleo, el gas natural y los metales que ha hecho que los costos de producción aumenten para las empresas colombianas lo que ha llevado a un aumento de los precios de los bienes y servicios producidos en el país. La incertidumbre política en Colombia, causada por la polarización política y la inestabilidad económica, que ha generado un aumento de la volatilidad en los mercados

financieros y que los costos del financiamiento aumenten para las empresas, lo que también ha llevado a un aumento de los precios. El incremento del IPP disminuye la competitividad empresarial y sectorial por lo cual constituye una amenaza.

- **Entorno socio cultural.**

Demografía: Según los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la población de Colombia ha aumentado de forma constante en los últimos años. En 2023, la población total del país es de 51,6 millones de habitantes, un aumento de 2,8 millones de habitantes desde 2021. De otra parte, la estructura de la población de Colombia es de tipo piramidal, con una base ancha y una cima estrecha. Esto significa que hay una gran proporción de población joven en el país. En 2023, el 26,2% de la población colombiana está entre los 0 y 14 años, mientras que el 10,6% tiene 65 años o más.

En conclusión, la tendencia del crecimiento demográfico en Colombia es positiva. El país tiene una población joven y en crecimiento, lo que representa un potencial mercado para el consumo. Según la FNC en 2021 el incremento del consumo esperado a futuro de café es de 2,8 kg per cápita y por segmento de población según Publicidad y Mercadeo (PyM) el 35% de consumidores se encuentra entre los 46 a 55 años y el 20% en el segmento de 21 a 25 años

Educación: Colombia ha logrado avances importantes en materia de educación, aumentando la cobertura, la calidad y la equidad del sistema educativo. Según el Ministerio de Educación Nacional, la tasa neta de matrícula en educación básica y media fue del 91% en 2020, y la tasa bruta de matrícula en educación superior fue del 54%. El país también mejoró su desempeño en las pruebas internacionales PISA y TIMSS, superando el promedio regional. Sin embargo, persisten desafíos como la deserción escolar, la brecha entre zonas urbanas y rurales, la falta de infraestructura y recursos, y la baja calidad de la educación superior.

El sector productivo de la economía en general y el cafetero en particular puede verse beneficiado porque un país con mayores niveles de educación implica, la posibilidad de empleos mejor remunerados con lo que se incrementa el nivel de ingresos y consumo de la población.

Salud: Colombia ha alcanzado importantes logros en materia de salud, garantizando el acceso universal a los servicios de salud, reduciendo la mortalidad infantil y materna, aumentando la esperanza de vida hasta los 72 años según lo afirma el DANE, y controlando las enfermedades transmisibles. Según el Ministerio de Salud y Protección Social, “el 95% de la población está afiliada al sistema general de seguridad social en salud, que ofrece un plan de beneficios integral y equitativo” (p.1). El incremento de la esperanza de vida implica mejores expectativas laborales, mayores ingresos para la población y por tanto mayor consumo de las familias.

Cultura: Colombia tiene una cultura rica y diversa, que refleja su historia, su geografía y su identidad nacional. Según la FNC, Colombia es conocida ante el mundo como el país cafetero, el café como parte integral de la cultura colombiana. El café es la bebida más popular en el país, y se consume en todas las clases sociales y en todos los ámbitos de la vida.

Según el estudio "Preferencias de los consumidores colombianos de café", realizado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) en 2023, “el 75% de los colombianos consume café al menos una vez al día. De estos, el 40% consume café de alta calidad, un aumento de 10 puntos porcentuales desde 2021” (p.1). El estudio también encontró que los colombianos están cada vez más dispuestos a pagar más por el café de alta calidad. El 55% de los consumidores encuestados dijo que estaría dispuesto a pagar más por un café de alta calidad, mientras que el 25% dijo que estaría dispuesto a pagar mucho más, con lo que se puede concluir que este factor constituye una oportunidad para el sector.

El café es uno de los productos más apreciados y demandados por los colombianos, especialmente el café molido tostado y el café premium. Estas tendencias pueden ser aprovechadas por las empresas cafeteras para ofrecer productos diferenciados y de calidad que satisfacen las necesidades y preferencias de los consumidores.

Mercado Laboral.

Se muestra una mejora significativa en el mercado laboral colombiano en los últimos meses, después de la crisis generada por la pandemia de COVID-19. De acuerdo con el DANE (2023):

La tasa de desempleo nacional se ubica en 9,3% en agosto de 2023, lo que representa una disminución de 1,3 puntos porcentuales respecto al mismo mes del año anterior. Este resultado se debe al aumento del empleo formal, que crece un 4,2% en el mismo periodo. Se impulsa una estrategia desde el Gobierno para fomentar la generación de nuevos empleos formales, mediante incentivos tributarios y subsidios a los empleadores que contratan trabajadores adicionales. (p.1)

La recuperación del mercado laboral tiene un impacto positivo en el consumo de las familias colombianas, que pueden acceder a mejores ingresos y condiciones de vida. El consumo privado crece un 3,5% en el segundo trimestre de 2023, según el Banco de la República (2023). “Dentro del consumo, el gasto en alimentos para surtir la canasta familiar es uno de los que más aumenta, con un 1,6% en agosto de 2023” (p.1).

En síntesis, se puede afirmar que el mercado laboral colombiano tiene una tendencia positiva que beneficia el consumo de las familias. El país tiene una población joven y en crecimiento, lo que representa un potencial mercado para el consumo.

- **Tecnológicos.**

Lo tecnológico es un sector que se caracteriza por su dinamismo e innovación, y que ofrece grandes posibilidades para el progreso y la competitividad de Colombia.

Según Galvis (2023) en la revista Portafolio en su nota digital de tecnología del 19 de enero de 2023, los factores que marcarán esta industria en 2023 son:

La consolidación de alianzas y la innovación, que permitirán aprovechar las tendencias globales como el metaverso, la inteligencia artificial, el blockchain y la hiperconectividad. Estas tecnologías ofrecen soluciones para mejorar la productividad, la eficiencia, la seguridad y la calidad de vida de las personas y las organizaciones. (Galvis, 2023, p. 1)

El sector tecnológico también tiene un impacto positivo en el consumo de las familias colombianas, que pueden acceder a mejores servicios y productos digitales. Tendencias y

novedades en Tecnología para 2023, un artículo de Impacto TIC que recoge las opiniones de varios expertos y líderes del sector tecnológico sobre los retos y oportunidades que se presentan para el próximo año. Entre las tendencias destacadas están la inteligencia artificial, la sostenibilidad, los ambientes multinivel y el trabajo híbrido. Dentro de este gasto, se destacan las compras de equipos electrónicos, suscripciones a plataformas de streaming, videojuegos y aplicaciones móviles.

El impacto positivo del sector tecnológico en el consumo de las familias colombianas tiene una relevancia directa en el sector productivo, especialmente en la industria del café tostado y molido. Con el auge de las tendencias tecnológicas, como la inteligencia artificial y la expansión de plataformas digitales, las empresas de café, en particular los torrefactores, tienen una valiosa oportunidad para promover sus productos de manera digital. Al aprovechar la presencia en línea, pueden llegar a un público más amplio y diverso, brindando información detallada sobre sus productos, procesos de producción y compromiso con la sostenibilidad. Esto no solo permite una mayor visibilidad en el mercado, sino que también facilita la conversión de esta presencia digital en compras físicas, creando un puente efectivo entre las empresas de café y los consumidores, ya sean individuos o del sector institucional. La tecnología se convierte así en una herramienta esencial para fortalecer la relación entre las empresas de café y sus clientes, mejorando la accesibilidad y la experiencia de compra.

Para el sector cafetero, el sector tecnológico también representa una oportunidad para diversificar su oferta, mejorar sus procesos, acceder a nuevos mercados y satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores. Según el portal Agronegocios.co en su edición digital de la nota ¿Cuáles son las razones que explican la crisis por la que atraviesa el sector cafetero? Del 4 de octubre de 2023, el sector cafetero ha enfrentado una crisis por la caída de los precios, la baja producción, la falta de renovación y el aumento de las importaciones. Por eso, es necesario que el sector se adapte a los cambios tecnológicos y busque estrategias para aumentar su competitividad y sostenibilidad.

- **Ecológicos (Medioambiental).**

Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia. (2023). Colombia: un país megadiverso con desafíos ambientales. Colombia es un país con una riqueza natural única y valiosa, que lo convierte en uno de los países más biodiversos del mundo. Sin embargo, esta riqueza natural se enfrenta a grandes desafíos, como la deforestación, la contaminación, la sobreexplotación de especies, el cambio climático y la falta de gobernabilidad ambiental (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, 2023).

En el caso particular del café, la biodiversidad es importante para la producción de café de alta calidad. El café se cultiva en una variedad de ecosistemas, cada uno de los cuales tiene su propio conjunto de condiciones climáticas y edáficas que afectan el sabor y la calidad del café.

La deforestación, la contaminación, la sobreexplotación de especies, el cambio climático y la falta de gobernabilidad ambiental son desafíos que amenazan la biodiversidad de Colombia. Estos desafíos también tienen un impacto negativo en el consumo y la economía del país. A pesar de los desafíos, el sector ecológico de Colombia también presenta oportunidades importantes. El país cuenta con un creciente mercado de productos y servicios ecológicos, que ofrece oportunidades para las empresas y los consumidores. Según el informe Consumer Insights Q3 2022 de Kantar, el gasto en productos ecológicos representó el 2,15% del valor total del consumo en agosto de 2023, con un crecimiento del 0,07%. Este gasto incluye compras de frutas y verduras orgánicas, productos de aseo biodegradables, energías renovables y turismo ecológico que resulta atractivo para las empresas cafeteras en Colombia que ven como la sociedad retorna a lo ecológico que es una cualidad de los productores en especial del sector de cafetero en Colombia que se preocupan más por producir con prácticas que generen sostenibilidad.

- **Entorno Legal.**

El entorno legal de Colombia es el conjunto de normas, instituciones y procesos que regulan la vida social, económica y política del país. El Banco mundial en Colombia en su publicación

digital de 2023 sobre el panorama general en Colombia, el entorno legal de Colombia (2023) se ha visto afectado por varios factores, entre los que se destacan:

- La reforma laboral 2023: se trata de un proyecto de ley que busca modernizar y flexibilizar el mercado laboral, mediante la reducción gradual de la jornada máxima legal, la promoción del teletrabajo, la protección de los trabajadores informales y la formalización de los contratos de aprendizaje. Esta reforma busca mejorar la productividad, la competitividad y la generación de empleo en el país.
- La reforma tributaria 2023: se trata de un proyecto de ley que busca aumentar los ingresos fiscales, mediante el incremento del IVA a algunos productos de la canasta familiar, la ampliación de la base gravable del impuesto de renta, la eliminación de algunas exenciones y beneficios tributarios y la creación de un impuesto al patrimonio. Esta reforma busca financiar los programas sociales del gobierno, reducir el déficit fiscal y cumplir con la regla fiscal.
- La reforma a la justicia 2023: se trata de un proyecto de ley que busca fortalecer la independencia, la eficacia y la transparencia del sistema judicial, mediante la reestructuración del Consejo Superior de la Judicatura, la creación de una comisión de disciplina judicial, la ampliación del acceso a la justicia gratuita y la implementación de tecnologías para agilizar los procesos judiciales. Esta reforma busca mejorar la confianza ciudadana en la justicia, garantizar el derecho a un debido proceso y combatir la corrupción e impunidad. (Banco mundial en Colombia, 2023, pp. 1-5)

Estas reformas legales tienen un impacto en el consumo general de las familias y por tanto en el sector cafetero en Colombia. Por un lado, pueden generar beneficios como una mayor generación de empleo formal, una mayor inversión social y una mayor seguridad jurídica. Por otro lado, pueden generar costos como una mayor carga tributaria, una mayor inflación y una mayor conflictividad social.

Para el sector cafetero, el entorno legal también representa una oportunidad y un desafío. Por un lado, puede beneficiarse de una mayor formalización laboral, una mayor protección ambiental

y una mayor participación en las decisiones públicas. Por otro lado, puede enfrentar una mayor competencia por los recursos hídricos, una mayor presión fiscal y una mayor regulación sanitaria. En conclusión, se puede afirmar que el entorno legal de Colombia es un factor clave para el desarrollo del país y atractivo para los sectores productivos.

2.1.2 Análisis sectorial o del entorno competitivo de Mindala S.A.S.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter se emplea como una herramienta estratégica para evaluar la competitividad y el atractivo de un sector industrial específico. En el caso de Mindala S.A.S, una empresa que se dedica principalmente a la torrefacción, producción y comercialización de café de variedades caturra, castillo, geisha y bourbon, es esencial comprender el entorno competitivo en el que opera con el fin de tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias efectivas. A continuación, se presenta un análisis pormenorizado del sector de las empresas torrefactoras en el cual se enmarca Mindala, teniendo en cuenta cada una de las 5 fuerzas.

2.1.2.1 Estructura, estrategia y rivalidad entre competidores. La rivalidad entre los competidores existentes en el sector torrefactor de Nariño se basa en la calidad y el prestigio de sus productos, así como en la capacidad de innovar y adaptarse a las demandas del mercado nacional local. La rivalidad se intensifica cuando uno de los competidores logra diferenciarse por su sabor, aroma, cuerpo o acidez, o por su compromiso con la sostenibilidad ambiental y social, los demás buscan responder a este desafío para mejorar su posición y la de toda la industria.

La estructura del mercado local tiende a ser de competencia perfecta; entre los competidores locales se destacan las empresas Café Obraje, Café La María y Coffee Master, café Don Alfredo, Caffeto, y otras menos reconocidas como La Bastilla de Ipiales, La Loma de Túquerres, Don Pablo de Chachagüí, entre otras que impulsan sus propias marcas en segmentos más pequeños de consumo, tanto de San Juan de Pasto como de otras regiones del departamento, que cuentan con las siguientes ventajas competitivas: tener fincas propias, ser grandes productores, haber ganado premios de excelencia de tasa, participación en ferias locales e internacionales y otras nacionales como Juan Valdés & Bístro, Tostao, Nestlé, Colcafe entre otras. Las variables a analizar para el sector torrefactor de Nariño, se describen así:

- **Número de competidores equilibrados.** La tipología predominante entre los oferentes de cafés especiales en Nariño es la de cafés de origen, debido a la variada diversidad de microclimas y tipos de suelos presentes en este departamento. Los cafés de origen se caracterizan por su sabor distintivo y singular, y en Nariño, las regiones de Juanambú, Pasto, Tumaco y Chachagüí son reconocidas por producir los cafés de origen más destacados.

Una tendencia en constante crecimiento en Nariño es la producción de cafés sostenibles, que se enfocan en prácticas responsables, tanto ambientales como laborales. Varias organizaciones en Nariño, como Cafés Especiales de Nariño y Nariño Produce Café, trabajan arduamente para fomentar esta producción.

Por otra parte, la tipología de cafés de preparación, que clasifica los granos según su tamaño y forma, está ganando relevancia en la región. Entre los más populares se encuentran los de Caracol, Europa, Extra, Supremo y Premium.

A continuación, algunos datos y cifras respaldan la prevalencia de los cafés de origen entre los oferentes de cafés especiales en Nariño, Según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2023).

- En Nariño lidera la producción de cafés especiales en el país.
- En 2022, Nariño exportó más de 300,000 sacos de café especial por un valor superior a los US\$100 millones.
- El 80% de los cafés especiales exportados desde Nariño corresponden a la tipología de cafés de origen. (p. 1)

Aunque hay muchos oferentes en Colombia y competencia externa ofertando en Nariño, las cooperativas locales están intentando ingresar al mercado tanto local como nacional. La rivalidad dependerá del equilibrio entre la calidad del producto, la innovación y la capacidad para satisfacer la demanda creciente.

Semana (2020), en su edición digital del 1 de octubre de 2020 publicó un estudio realizado por Kantar (2020), en Colombia, el 70% del consumo de café se da en el segmento de tostado/molido, mientras que el 30% restante se da en el segmento de instantáneos. En cuanto a los cafés especiales, aunque es un nicho aún pequeño, su mercado es creciente. Representan alrededor del 20% del consumo mundial, lo que equivale a unos 28 millones de sacos por año. Estos cafés son percibidos y valorados por características que los diferencian de los granos convencionales, y los compradores están dispuestos a pagar más por ellos. Además, se estima que el segmento premium ganará más de un millón de nuevos hogares en el largo plazo. En resumen, los cafés especiales están atrayendo a un consumidor joven y se han convertido en protagonistas de la canasta familiar en Colombia.

Por otra parte, En San Juan de Pasto, Nariño, existen al menos siete empresas torrefactoras, como Nariño Café Export Sociedad de Comercialización Internacional Ltda., Cafeoccidente LTDA, PROCAAL.COFFEE, Cooperativa de cafés especiales de Nariño, Arefast Pasto, Kafyh y Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda. Esto indica que el sector se caracteriza por su competitividad con empresas que se enfocan en la diferenciación, pues si bien, comparten las mismas características en términos de tamaño, capacidad, calidad o enfoque de mercado, existen diferencias en el grado de competencia entre ellas.

Por ejemplo, Nariño Café Export Sociedad de Comercialización Internacional Ltda., además de la torrefacción, se dedica a la exportación de café verde y tostado a nivel internacional, lo que le brinda una ventaja competitiva en el mercado global y una mayor diversificación de ingresos. Por otro lado, la Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda. una torrefactora que agrupa a más de 3000 productores de café, tiene como ventaja una mayor escala de producción, acceso a créditos y asistencia técnica, así como una mayor participación en el mercado nacional, mientras que la Cooperativa de cafés especiales de Nariño, torrefactora, se enfoca en la producción y comercialización de cafés especiales con certificaciones de calidad y sostenibilidad, lo que le permite acceder a nichos de mercado más exigentes y rentables.

En conclusión, el sector de torrefacción de café en Nariño se destaca por su competitividad y diversidad, con las empresas torrefactoras adoptando diversas estrategias para posicionarse en el

mercado. Esta variedad de enfoques es un claro reflejo de la habilidad del sector para adaptarse y competir en un entorno en constante evolución. En los años venideros, se prevé que el sector continúe creciendo y ampliando sus horizontes. Aquellas empresas capaces de adaptarse a los cambios del mercado y ofrecer productos y servicios de alta calidad estarán mejor posicionadas para alcanzar el éxito en este sector en expansión.

- **Crecimiento del sector.** El estudio, realizado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) y la empresa de investigación de mercados Kantar, encontró que “el sector de cafés especiales en Colombia creció un 105% entre 2012 y 2021” (p.1).

Este crecimiento se debe a varios factores, entre los que se encuentran: el aumento de la demanda global de cafés especiales, el reconocimiento internacional de la calidad del café colombiano y el trabajo de las empresas torrefactoras colombianas para promover los cafés especiales, entre otros. Destaca que, en 2021, el sector de cafés especiales en Colombia representó el 18% de las exportaciones de café del país, el valor de las exportaciones de cafés especiales de Colombia aumentó un 110% entre 2012 y 2021 y el consumo interno de cafés especiales en Colombia aumentó un 50% entre 2012 y 2021.

En conclusión, la tasa de crecimiento del sector de cafés especiales hace de este un sector atractivo para la industria torrefactora nariñense. Las torrefactoras de la región pueden aprovechar este crecimiento para aumentar sus ventas y expandir su presencia en los mercados nacionales e internacionales.

- **Tipo de producto.** La estrategia definida por las torrefactoras locales en Nariño en cuanto al tipo de café que ofrecen al mercado local y nacional sin duda alguna juega un papel fundamental. Esto se debe a diversas razones. En primer lugar, la amplia diversidad de productos, incluyendo los cafés especiales, permite una diferenciación notoria en el mercado, ya que los atributos como calidad, aroma, sabor y acidez característicos del café de Nariño atraen a consumidores exigentes. Además, el café de Nariño cuenta con certificaciones e indicaciones geográficas que agregan un valor significativo, garantizando la autenticidad y calidad del producto, lo que justifica precios más elevados.

Esta calidad y sus características únicas otorgan a Nariño una ventaja competitiva frente a otros orígenes, ya que los consumidores buscan experiencias sensoriales distintivas que este café puede proporcionar. Por esto, la estrategia de cada torrefactora impacta directamente en la rivalidad entre competidores en el mercado, ya que aquellas que apuestan por los cafés especiales pueden diferenciarse y competir en función de la calidad y exclusividad de su producto. En resumen, el tipo de café ofrecido por las torrefactoras locales no solo es una cuestión de producción, sino también una estrategia clave para destacarse en un mercado competitivo y caracterizar la rivalidad entre los actuales competidores.

- **Posiciones estratégicas del sector.** Los torrefactores compiten de diferentes maneras según la tipología de café que ofrecen y el segmento de mercado que atienden.

Los torrefactores de cafés de origen compiten por la diferenciación, buscando resaltar sus atributos únicos y su valor agregado. Se dirigen a un segmento de mercado exigente y sofisticado, que busca cafés con sabores distintivos y singulares, y que está dispuesto a pagar más por ellos. Suelen ser innovadores o retadores, ya que buscan crear nuevas tendencias y desafiar a los líderes del mercado con sus propuestas diferenciadas. Algunos torrefactores de cafés de origen en Nariño son Café Export Sociedad de Comercialización Internacional Ltda. y PROCAAL.COFFEE.

Los torrefactores de cafés sostenibles compiten por el liderazgo en costes, buscando reducir sus gastos operativos y mejorar su eficiencia, al tiempo que ofrecen un producto competitivo y atractivo. Se dirigen a un segmento de mercado consciente y responsable, que busca cafés con prácticas ambientales y laborales sostenibles, y que valora la calidad y el precio. Estos torrefactores suelen ser seguidores o retadores, ya que buscan adaptarse a las demandas del mercado y ofrecer alternativas más económicas o más responsables que los líderes. Algunos torrefactores de cafés sostenibles en son Café la Mulata del municipio de Ipiales, y café 1905 del municipio de Pasto.

Las torrefactoras de preparación compiten por el enfoque de nicho, buscando atender las necesidades específicas y las preferencias de un segmento determinado del mercado. Estos

torrefactores se dirigen a un segmento de mercado tradicional y fiel, que busca cafés con una mayor uniformidad y consistencia en su calidad, y que se adapta al segmento de tostado/molido, que representa el 70% del consumo de café en Colombia. Suelen ser seguidores o retadores, ya que buscan aprovechar las oportunidades del mercado y ofrecer productos más personalizados o más convenientes que los líderes. Algunos torrefactores de cafés de preparación en Nariño son Arefast Pasto, Kafyh y Cooperativa de Caficultores de Occidente de Nariño Ltda.

- **Compromiso estratégico con la innovación.** En el sector en general es una amenaza porque a nivel local y nacional hay cafés que están innovando y compiten estratégicamente de esa manera; en ofrecer algo nuevo al mercado. Es el caso de Coffe Union que vende café con una molienda media en bolsitas individuales de 10 gramos llamadas drip box o también conocidas como té de café, la cual cuenta con tiendas en san juan de pasto Nariño.

- **Capacidad de enfoque con diferenciación.** Para el sector representa una oportunidad alta porque hay mercados desatendidos como familias que ya no quieren tomar el café que ha acompañado siempre sus mesas y prefieren cafés especiales que presentan otras cualidades que les resulta más atractivas para sus sentidos.

Tabla 8

Cuadro de Estructura, Estrategia y Rivalidad entre competidores

		Amenaza			Oportunidad	
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Estructura, estrategia y rivalidad entre competidores	No. de competidores igualmente equilibrados		Pequeño			X Grande
	Crecimiento del sector		Lento		X	Rápido
	Tipo de producto		Commodity			X Especifico
	Diversidad de		Poca			X Mucha

competidores			
Compromiso			
estratégico con la	Alta	X	Débil
innovación			
Capacidad de			
enfoque con	Baja	X	Alta
diferenciación			

Nota: elaboración con base el método de las 5 fuerzas de Porter

Se puede concluir que el sector se encuentra en una situación favorable, dado que las oportunidades superan a las amenazas. El sector de cafés especiales en Colombia, y en particular en Nariño, presenta oportunidades y desafíos para las torrefactoras locales. La competencia es intensa, pero también hay espacio para la diferenciación y la innovación. Los atributos únicos y las certificaciones de calidad del café de Nariño son factores clave para agregar valor y atraer a segmentos específicos del mercado, tanto nacional como internacional. Las torrefactoras que se enfoquen en ofrecer cafés de origen, sostenibles o de preparación, y que se comprometan con la innovación estratégica, tienen la posibilidad de destacarse y consolidarse en el sector.

2.1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores. Los nuevos ingresantes pueden verse atraídos o disuadidos de entrar al negocio por las barreras de entrada, por las barreras de salida o por ambas.

2.1.2.2.1 Barreras de entrada. En el análisis de las barreras de entrada al mercado, se consideran factores como los costos fijos, las economías de escala, la diferenciación del producto, la identificación de marca, los costos de cambio, el acceso a canales de distribución, las necesidades de capital, el acceso a la última tecnología, el acceso a las materias primas, la protección gubernamental y el efecto experiencia. La altura de estas barreras dificulta la entrada de nuevos competidores al mercado y otorga ventajas a las empresas ya establecidas que poseen ventajas competitivas.

En el caso de los productores de café en Nariño, se enfrentan a costos fijos elevados que, en cierta medida, funcionan a su favor al obstaculizar la entrada de posibles competidores en su actividad. Estos costos incluyen aspectos como mano de obra, fertilizantes, fungicidas, renovación de cafetales, mantenimiento de infraestructura, certificaciones de calidad, transporte y comercialización, entre otros.

La necesidad de operar con máxima eficiencia hace que incursionar en el ámbito de la torrefacción sea un desafío considerable, convirtiendo los costos fijos en una barrera significativa para los nuevos emprendedores o empresas que buscan entrar en el mercado.

Al evaluar el atractivo de las barreras de entrada en el sector de torrefactoras de café en Nariño, se concluye que estas son poco atractivas. Esto significa que es difícil que nuevos competidores ingresen al mercado y que solo las empresas que cuentan con ventajas competitivas sólidas pueden sobrevivir y prosperar en este entorno.

Tabla 9

Cuadro de Barreras de entrada

		Amenaza			Oportunidad	
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Barreras de entrada	Economías de escala	Grande	X			Pequeña
	Diferenciación del producto	Poca		X		Mucha
	Identificación de marca	Baja			X	Alta
	Costes de cambio	Alto	X			Bajo
	Acceso al canal de distribución	Limitado	X			Amplio
	Necesidades de capital	Altos	X			Bajas
	Acceso a la ultima tecnologia	Restringido o patentes	X			Amplio
	Acceso a las materias	Restringido	X			Amplio

primas	o patentes		
Protección gubernamental	No existe	X	Alta
Efecto experiencia	No importante	X	Muy importante

Nota: elaboración, con base el método de las 5 fuerzas de Porter

Al analizar las barreras de entrada en el sector de torrefactoras de café en Nariño y considerando las calificaciones que indican una alta amenaza en la mayoría de los factores, se puede concluir que existen barreras significativas que dificultan la entrada de nuevos competidores en el mercado. Estas barreras, como las economías de escala, la diferenciación del producto, los altos costos de cambio y las limitaciones en el acceso al canal de distribución, representan desafíos para las empresas que deseen ingresar al sector.

Esta conclusión sugiere que el mercado de torrefactoras de café en Nariño puede ser menos atractivo para nuevos competidores debido a las barreras existentes. Las empresas establecidas en el sector pueden beneficiarse de cierta protección contra la competencia y tener una posición más sólida en el mercado.

2.1.2.2 Barreras de salida. Las barreras de salida en el sector de torrefactoras de café en Nariño incluyen.

- **Especialización de activos:** La especialización de activos dificulta que las empresas salgan del sector, ya que han invertido en activos específicos que solo son útiles para la torrefacción de café. Esto limita las opciones de reutilización o venta de dichos activos.

- **Coste de salir:** El coste de salir del sector de torrefactoras de café en Nariño puede ser significativo. Las empresas deben asumir los costes de reestructurar o liquidar sus activos, así como los costes de indemnizar a sus empleados. Estos costes pueden ser financieramente desafiantes para las empresas.

- **Interrelaciones estratégicas:** Las empresas del sector de torrefactoras de café en Nariño suelen tener relaciones comerciales y financieras con otras empresas del sector. Estas relaciones incluyen la compra de café verde, la venta de café tostado y la colaboración en marketing y distribución. Estas interrelaciones estratégicas pueden dificultar la salida del sector.
- **Barreras emocionales:** Los empresarios y empleados pueden sentir apego emocional al negocio de torrefacción de café, lo que puede dificultar la toma de decisiones de salida. Este apego puede estar relacionado con el compromiso con la marca, el orgullo por el trabajo realizado y la incertidumbre sobre el futuro.
- **Restricción del gobierno:** Las empresas del sector de torrefactoras de café en Nariño están sujetas a regulaciones gubernamentales que pueden dificultar el cierre de sus operaciones. Como las que expide el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), Las empresas torrefactoras de café deben cumplir con los requisitos de higiene y manipulación de alimentos. Requisitos de etiquetado: la inclusión de información específica sobre los ingredientes y el contenido nutricional del café. Requisitos de control de calidad: implementación de sistemas para garantizar la calidad del café. El cumplimiento de estos requisitos puede ser costoso y puede requerir que la empresa realice cambios en sus operaciones
- **Restricciones sociales:** Las empresas pueden enfrentar presión social por parte de sus clientes, proveedores, empleados y la comunidad en general. La Federación Nacional de Cafeteros (FNC), una organización que representa a los productores de café en Colombia, al igual que El gobierno departamental de Nariño podría ejercer presión social sobre las empresas torrefactoras de café, las organizaciones de trabajadores en Nariño y las organizaciones de consumidores en Nariño cuyo fin no es más que el de incentivar al sector empresarial y de modo particular al torrefactor para que con su desarrollo ayude al bienestar de las familias.

Tabla 10

Cuadro de barreras de salida

		Amenaza			Oportunidad	
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Barreras de salida	Especialización de activos	Alto	X			Baja
	Coste de salir	Bajo			X	Alto
	Interrelaciones estratégicas	Altas	X			Baja
	Barreras emocionales	Altas	X			Bajas
	Restricción del gobierno	Altas	X			Bajas
	Restricciones sociales	Bajas		X		Alta

Nota: elaboración, con base el método de las 5 fuerzas de Porter

Al encontrar que en las barreras de salida constituyen amenazas altas en cada factor, se puede concluir que las empresas torrefactoras de café en Nariño enfrentan desafíos significativos y obstáculos para salir del sector. Estas amenazas altas indican que existen barreras importantes que dificultan la salida de las empresas.

Estas barreras altas pueden limitar las opciones de las empresas torrefactoras y dificultar su capacidad para cerrar o reestructurar sus operaciones. Además, estas amenazas altas pueden tener un impacto negativo en la rentabilidad y la viabilidad de las empresas en el sector de torrefactoras de café en Nariño.

2.1.2.2.3 Poder de negociación de los clientes. Este análisis es el resultado de revisar el estudio de mercado del café en Colombia 2022-2023, Federación Nacional de Cafeteros, el Informe de la Organización Internacional del Café (OIC) sobre el consumo mundial de café 2022, la Encuesta de consumo de café en Colombia 2022, realizada por la Federación Nacional de Cafeteros y los Estudios de la Cámara de Comercio de Pasto sobre el sector torrefactor de café en Nariño y el de la Universidad de Nariño sobre el sector torrefactor de café en Nariño.

Concluyendo que este sector de torrefactoras de café en Nariño se puede analizar a través de los siguientes factores:

Número de clientes importantes: El estudio realizado por la Cámara de Comercio de Pasto sobre el sector torrefactor de café en Nariño del año 2021, basado en una encuesta aplicada a 120 empresas torrefactoras y 400 consumidores finales de café en el departamento de Nariño, reveló que las principales variables que influyen en la decisión de compra de los clientes institucionales (restaurantes, cafeterías, hoteles, etc.) son el precio, la calidad, el servicio y la marca.

Así mismo, el estudio identifica las preferencias y hábitos de consumo de los clientes finales (consumidores directos), que se inclinan por el café molido tostado, el café instantáneo y el café en grano. Existe un número limitado de clientes importantes en el segmento de clientes institucionales, para el sector de torrefactoras de café en Nariño, como cadenas de café, hoteles y restaurantes. Estos clientes tienen un mayor poder de negociación debido a su capacidad de compra a gran escala y su influencia en el mercado. Su capacidad para imponer condiciones y exigir descuentos o beneficios adicionales puede afectar la rentabilidad de las torrefactoras.

Disponibilidad de sustitutos para los productos del sector: Este factor también depende del tipo de cliente que se considere. Si se trata de clientes finales, se podría decir que hay muchos sustitutos para el café tostado, como otras bebidas calientes (té, chocolate, infusiones) o frías (jugos, gaseosas, agua), que pueden satisfacer la misma necesidad de hidratación o estimulación. Esto representa una amenaza alta para el sector, ya que reduce la fidelidad y la preferencia por el café tostado. Sin embargo, si se trata de clientes institucionales, se podría decir que hay pocos sustitutos para el café tostado, ya que es un producto tradicional y distintivo de la región de Nariño, que tiene una alta demanda y reconocimiento por su calidad y sabor. Esto representa una oportunidad alta para el sector, ya que aumenta la diferenciación y el valor agregado del producto.

Costes de cambio del cliente. Según el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Pasto (2021) sobre el sector torrefactor de café en Nariño, específicamente de la importancia de los costes de cambio en el comportamiento del cliente, las principales variables que influyen en la

decisión de compra de los clientes institucionales son el precio, la calidad, el servicio y la marca. Estas variables pueden generar costes de cambio si los clientes perciben que cambiar de proveedor les supone un riesgo, una pérdida o un esfuerzo. Por ejemplo, si los clientes están satisfechos con la calidad y el servicio del proveedor actual, pueden sentir que cambiar a otro proveedor les implica un coste de búsqueda, un coste de aprendizaje o un coste psicológico.

Contribución a la calidad del producto del cliente: Si los clientes, particularmente los institucionales, tienen altos estándares de calidad y exigen productos de café tostado de alta calidad, pueden tener un mayor poder de negociación al buscar proveedores que cumplan con sus requisitos, dando así una alta probabilidad de aportación de calidad al producto del cliente.

Afectación del costo total del cliente derivado de los costos del sector: Para clientes institucionales el costo total del cliente incluye no solo el precio de compra del café tostado, sino también otros costos asociados, como los gastos de transporte, los costos de almacenamiento y los costos de preparación del café. En este caso, la calidad y atributos de los cafés especiales implican costos elevados en su estructura de costos, en cambio para el consumidor final, representa un costo emocional por el que está dispuesto a pagar.

Rentabilidad del cliente: Este factor se refiere al nivel de ganancia que obtiene el cliente por la venta o el uso del producto final. En este caso, se podría decir que la rentabilidad del cliente es alta para el sector torrefactor de Nariño, ya que las bebidas a base de café tienen un alto valor percibido y un alto margen de beneficio en el mercado.

Tabla 11

Cuadro de poder de negociación con los clientes

		Amenaza			Oportunidad	
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Poder de negociación	No. De clientes importantes (cliente final)	Pocos	X			Muchos

con los clientes	No. De clientes importantes (cliente institucional)	Pocos	X	Muchos
	Disponibilidad de sustitutos para los productos del sector (cliente final)	Muchos	X	Pocos
	Disponibilidad de sustitutos para los productos del sector (cliente institucional)	Muchos		X Pocos
	Costes de cambio del cliente	Bajo	X	Alto
	Contribución a la calidad del producto del cliente	Pequeña		X Grande
	Afectación del costo total del cliente derivado de los costos del sector:	Fracción grande	X	Fracción pequeña
	Rentabilidad del cliente	Baja		X Alta

Nota: elaboración, con base el método de las 5 fuerzas de Porter

Luego de la evaluación de esta fuerza se evidencia un número igual de amenaza y oportunidades. El sector de Torrefactoras enfrenta desafíos y oportunidades en relación con sus clientes, tanto finales como institucionales. La amenaza de sustitutos entre los consumidores finales y la limitación en el número de clientes importantes requieren estrategias efectivas de diferenciación y valor agregado. El sector puede aprovechar su calidad y atributos distintivos para atraer y retener clientes, tanto en el segmento de clientes finales como en el institucional. La rentabilidad del cliente y la oportunidad de agregar valor a través de atributos distintivos sugieren que el sector tiene margen para mantener precios competitivos y ofrecer productos de alta calidad.

2.1.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores. A partir de las siguientes fuentes se elaboró el análisis del poder de negociación de los proveedores: Estudio de mercado del café en Colombia 2022-2023, Federación Nacional de Cafeteros, Informe de la Organización Internacional del Café (OIC) sobre el consumo mundial de café, Encuesta de consumo de café en Colombia 2022, realizada por la Federación Nacional de Cafeteros.

Número de proveedores importantes: Si se trata de proveedores locales, es decir, productores o recolectores de café verde que se encuentran en la misma región de Nariño, se podría decir que son muchos y que representan una oportunidad alta para el sector, ya que pueden generar una oferta abundante y diversificada. Entre ellos tenemos la Cooperativa de Cafeteros de Occidente de Nariño y fincas como La Bohemia del municipio de la Unión. Además, los proveedores locales tienen una mayor cercanía y confianza con las torrefactoras, lo que facilita la comunicación y la cooperación. Sin embargo, si se trata de proveedores nacionales, es decir, productores o recolectores de café verde que se encuentran en otras regiones del país, como Cadefihuila, se podría decir que son pocos y que representan una amenaza alta para el sector, ya que pueden ejercer una mayor presión sobre los precios, las condiciones de entrega y la calidad del producto.

Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: la disponibilidad de sustitutos para el café verde es baja para el sector torrefactor de Nariño, ya que no hay muchos productos que puedan reemplazar al café verde como materia prima para la producción de café tostado. Además, el café verde de Nariño tiene una calidad y unos sabores únicos y reconocidos por su origen geográfico y sus características organolépticas. Esto representa una oportunidad alta para el sector, ya que aumenta la dependencia y la fidelidad hacia el proveedor. Sin embargo, los proveedores locales pueden tener más sustitutos debido a la presencia de otros productores en la región, que en su mayoría son pequeños productores de cafés especiales como es el caso del señor José Luis López, propietario de la Finca La Aurora, ubicada en el municipio de Ipiales. En 2022, el café de la finca ganó el primer lugar en la competencia Cup of Excellence en Colombia. También ha sido reconocido por organizaciones como Alliance for Coffee Excellence y Specialty Coffee Association of America, de manera que puedan sustituir la oferta de los oferentes más importantes

Diferenciación o costes de cambio de los productos del proveedor: También se refiere al grado de dificultad o inconveniente que tiene el sector para cambiar de proveedor o de producto. En este caso, se podría decir que la diferenciación o costes de cambio de los productos del proveedor es alto para el sector torrefactor de Nariño, ya que el café verde de Nariño tiene una identidad y una reputación propias que lo hacen diferente y preferible a otros cafés verdes. Además, cambiar de proveedor o de producto podría implicar un riesgo o una pérdida de calidad y sabor del café tostado. Esto representa una amenaza alta para el sector, ya que reduce la capacidad y la libertad de negociación con el proveedor.

Amenazas que el proveedor se integre hacia delante: la amenaza es alta para el sector torrefactor de Nariño, ya que no requiere de una inversión tan elevada ni de un conocimiento tan especializado como el de la integración hacia atrás. Como el caso de la torrefactora coffee unión la cual en solo tres meses se posiciono es un referente de empresa torrefactora con presencia local, nacional e internacional. En este caso coffee Unión opto por vender directamente el café verde a otros clientes, como exportadores, intermediarios o consumidores finales, creando su propia marca o etiqueta para diferenciarse de la competencia. Esto representa una amenaza alta para el sector, ya que reduce el margen y el poder de negociación del distribuidor. Sin embargo, la reputación de las torrefactoras actuales es un factor que prima sobre la amenaza de integración hacia adelante de los proveedores, donde la experiencia y la reputación constituyen una ventaja competitiva frente a los demás.

Amenazas de integración hacia atrás: la amenaza es baja para el sector torrefactor de Nariño, ya que requiere de una inversión significativa en infraestructura, maquinaria, personal y materias primas para realizar el proceso de torrefacción del café. Además, implica un conocimiento técnico y una experiencia específica que no todos los proveedores tienen o pueden adquirir fácilmente. Esto representa una oportunidad media para el sector, ya que aumenta la dependencia y la confianza del proveedor hacia el productor.

Contribución del proveedor a la calidad del producto del sector: la contribución es alta para el sector torrefactor de Nariño, ya que el café verde es un insumo clave para la elaboración de café tostado, que determina en gran medida su sabor, aroma y color. Además, el café verde de Nariño

tiene una calidad superior y reconocida por su origen geográfico y sus características organolépticas. Esto representa una amenaza alta para el sector, ya que aumenta la exigencia y la expectativa del proveedor sobre el producto.

Costo total del sector contribuido por el proveedor: representa una fracción grande para el sector torrefactor de Nariño, ya que el café verde es uno de los componentes principales y más costosos del café tostado. Esto representa una amenaza alta para el sector, ya que puede incentivar al proveedor a aumentar los precios o a reducir la cantidad o la calidad del café verde que ofrece.

Tabla 12

Cuadro de poder de negociación de los proveedores

		Amenaza			Oportunidad	
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Poder de negociación de los proveedores	No de proveedores importantes (locales)	Pocos			X	Muchos
	No de proveedores importantes (nacionales)	Pocos	X			Muchos
	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Alta			X	Baja
	Diferenciación o costes de cambio de los productos del proveedor	Alta	X			Baja
	Amenazas que el proveedor se integre	Alta	X			Baja

hacia delante				
Amenazas que el				
proveedor se integre	Alta		X	Baja
hacia atrás.				
Contribuciones				
proveedor a la	Alta	X		Baja
calidad del producto				
del sector.				
Costo total del	Fracción			
sector contribuido	n	X		Fracción
por el proveedor.	grande			pequeña
Importancia del				
sector en el grupo	Baja		X	Alto
proveedor.				

Nota: elaboración, con base el método de las 5 fuerzas de Porter

Mayor número de Amenazas altas sugieren que las empresas torrefactoras tienen un bajo poder de negociación frente a los proveedores, lo que implica una situación desfavorable y riesgosa para el sector. Esto significa que el sector está en desventaja para determinar los precios, las condiciones y la calidad de los productos que compra a los proveedores, y que depende en gran medida de la oferta y la demanda del mercado. Además, el sector puede enfrentar dificultades para mantener o mejorar su rentabilidad, su competitividad y su sostenibilidad en el largo plazo. Por lo tanto, el sector debe estar alerta a las amenazas que pueden afectar su poder de negociación y diseñar e implementar estrategias que le permitan fortalecer sus oportunidades y mitigar sus riesgos.

2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos. La amenaza de productos sustitutos en el sector de torrefactoras de café en Nariño se puede analizar considerando los siguientes factores obtenidos del Estudio de mercado del café en Colombia 2022-2023, Federación Nacional de Cafeteros.

Disponibilidad de sustitutos próximos en el tiempo: En Colombia, el café, una bebida tradicional, se encuentra compitiendo con alternativas como el té, el chocolate y bebidas aromáticas. Según Euromonitor, el consumo de té en el país movió alrededor de US\$67,5 millones en 2020, con un crecimiento de más de 86% en cinco años.

El segmento de cafés especiales, a pesar de contar con un número relativamente reducido de consumidores, destaca por su alto nivel de consumo. Según datos de Euromonitor, el mercado de cafés especiales en Colombia generó ventas por un monto significativo en 2020, a pesar de la proporción de consumidores en relación con el café tradicional. Además, se observa un aumento constante en la demanda de cafés especiales en los últimos años. Esta tendencia sugiere que, aunque el segmento pueda ser considerado pequeño en cuanto al número de consumidores, su nivel de consumo es considerable, lo que lo convierte en un nicho de mercado valioso y en crecimiento.

El chocolate, por su parte, tiene un consumo anual per cápita de US\$8,1 en 2017, con un aumento del 25% desde 2013, y es popular en las regiones frías. Las bebidas aromáticas, hechas de plantas medicinales y frutas, tienen un alto consumo en Colombia, con exportaciones por US\$33 millones en 2020, y su probabilidad de sustituir el café es media-alta, dependiendo de la ocasión y el objetivo del consumo. El mercado de té muestra un crecimiento a nivel global (Statista, 2021), con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6,2% entre 2023 y 2028. En Colombia, el mercado de té movió US\$67,5 millones en 2020, con un crecimiento de más del 86% en cinco años. A nivel regional, no se dispone de datos específicos sobre el consumo de té en Nariño, pero se presume que es inferior al promedio nacional, dada su predominante producción de café en lugar de consumo. En cuanto al mercado de chocolate, se proyecta un crecimiento positivo a nivel mundial, con una CAGR del 4,5% entre 2020 y 2025.

En Latinoamérica, el mercado de chocolate alcanzó un valor de US\$18,06 mil millones en 2021, y se anticipa un crecimiento a una CAGR del 2,15% entre 2023 y 2028. En Colombia, el consumo anual per cápita de chocolate aumentó un 25% desde 2013, alcanzando US\$8,1 en 2017. A nivel regional, se estima que el consumo de chocolate en Nariño supera el promedio nacional debido a la influencia cultural andina y el clima frío.

El mercado de bebidas aromáticas goza de un potencial significativo a nivel global (Procolombia 2020) respaldado por la demanda de productos naturales y saludables. Aunque no se dispone de datos sobre la CAGR global de este mercado, las exportaciones de bebidas aromáticas desde Colombia llegaron a US\$33 millones en 2020, demostrando la calidad y diversidad del producto. A nivel nacional, el consumo de bebidas aromáticas es alto, particularmente en las zonas rurales y campesinas, y se presume que en Nariño, la demanda es similar al promedio nacional debido a su abundante variedad de plantas medicinales y frutales

Estos productos son una amenaza importante para el sector de torrefactoras de café en Nariño, ya que pueden reducir la demanda y el precio del café. Sin embargo, también son una oportunidad para diversificar la oferta y aprovechar los nichos de mercado que buscan alternativas al café.

Costos de cambio de usuario. En el sector de torrefactoras de café en Nariño, se presentan costos de cambio significativos para los usuarios que consideran cambiar de producto. Estos costos incluyen los de búsqueda, ya que implica invertir tiempo y recursos en la búsqueda de un sustituto de calidad con precio y disponibilidad adecuados, además de aprender sobre sus características y riesgos. También se encuentran los costos de aprendizaje, ya que adaptarse a la preparación y consumo del nuevo producto, como el té con sus requerimientos de temperatura y tiempo de infusión, demanda tiempo y esfuerzo. Además, los costos psicológicos se hacen presentes, ya que cambiar de producto puede ser visto con resistencia por parte del entorno social y familiar, especialmente en una región con una fuerte tradición cultural en el consumo de café como Nariño. Por último, los costos de equipamiento se suman, ya que se necesitan utensilios específicos, como teteras, chocolateras o jarros, para la utilización adecuada de los nuevos productos.

Rentabilidad y agresividad del producto sustituto: Desde la perspectiva de los productores, se puede decir que el chocolate y las bebidas aromáticas son productos rentables y competitivos en el mercado colombiano e internacional como ya se mencionó antes. Hay una demanda creciente y diversificada por estos productos, que ofrecen beneficios para la salud, el bienestar y el placer de los consumidores.

Además, estos productos tienen una estrategia de marketing agresiva, que busca posicionarse como bebidas de calidad, variedad y tradición. Por ejemplo, el chocolate busca posicionarse como bebida en Colombia, aprovechando su larga historia y su asociación con momentos familiares y festivos. Las bebidas aromáticas buscan resaltar su origen natural, su diversidad de sabores y sus propiedades curativas. El té busca ofrecer una alternativa saludable, refrescante y exótica al café. Estas estrategias se apoyan en el uso de medios digitales, redes sociales, eventos y alianzas con otros sectores para difundir su mensaje y atraer a nuevos consumidores.

Según datos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), en 2020 los cafés especiales representaron el 58% de las exportaciones totales del grano. Los cafés especiales se venden a un precio mayor que refleja su calidad y su origen. Según el informe de la FNC, el precio promedio de los cafés especiales fue de US\$1,76 por libra, mientras que el precio promedio del café colombiano fue de US\$1,12 por libra. Esto significa que los cafés especiales tienen un diferencial de precio de US\$0,64 por libra, lo que representa un aumento del 57% en su rentabilidad.

Relación precio-valor del sustituto: El té, el chocolate y las bebidas aromáticas son productos sustitutos del café que tienen una relación precio/valor diferente al café. Estos productos pueden ser más económicos o más caros que el café según su tipo y calidad, pero también pueden ofrecer beneficios diferentes al café según sus características y beneficios.

En cuanto a los precios de las bebidas, el café presenta una variabilidad significativa, influenciada por factores como la oferta, demanda, calidad del grano, proceso de producción y marca. Según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), en octubre de 2023, el precio interno de referencia del café colombiano fue de \$1.600.000 por carga de 125 kg, lo que se

traduce en un precio por kilo de \$12.800 y un costo por taza de alrededor de \$320. Por otro lado, el té ofrece una mayor estabilidad en precios, relacionados principalmente con el tipo, presentación y origen. Datos de Euromonitor indican que el precio promedio del té en Colombia fue de \$17.500 por kilo en 2020, equivalente a un costo por taza de aproximadamente \$350. En contraste, el chocolate es notablemente más costoso, influenciado por su calidad, origen y contenido de cacao. Statista reporta un precio promedio de \$41.000 por kilo en Colombia en 2017, lo que se traduce en un costo por taza de alrededor de \$820. Finalmente, las bebidas aromáticas presentan precios más asequibles, dependiendo de la variedad, presentación y origen. Según datos de Procolombia, el precio promedio de las bebidas aromáticas en Colombia fue de \$8.000 por kilo en 2020, resultando en un costo por taza de aproximadamente \$160.

Tabla 13

Cuadro de amenazas de productos sustitutos

		Amenaza			Oportunidad	
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos próximos en el tiempo	Alta	X			Baja
	Costos de cambio de usuario	Alta			X	Baja
	Rentabilidad y agresividad del producto sustituto	Alta	X			Baja
	Relación precio valor del sustituto	Alto			X	Bajo

Nota: elaboración, con base el método de las 5 fuerzas de Porter

Las calificaciones proporcionan un análisis sobre la amenaza u oportunidad que representan los productos sustitutos del café para el sector de torrefactoras de café en Nariño. Al igualar el

número de amenazas altas y oportunidades medias, se concluye que el sector exhibe un nivel de riesgo y potencial moderado en relación a la competencia de los productos sustitutos.

2.1.3 Análisis del perfil competitivo de Mindala S.A.S. en el sector

Para Robbins y Coulter, la evaluación del entorno competitivo es un proceso mediante el cual se identifican y analizan los factores que pueden afectar el desempeño de una empresa. Estos factores pueden ser internos, como las fortalezas y debilidades de la empresa, o externos, como las oportunidades y amenazas del entorno.

La matriz de perfil competitivo es una herramienta que permite comparar a una empresa con sus competidores en función de los factores claves de éxito. Los factores claves de éxito son aquellos que son críticos para el éxito de una empresa en un determinado sector.

En el caso del sector de empresas torrefactoras en Nariño, hay que tener en cuenta que el sector de cafés especiales es un sector especializado y bajo esta premisa se identificó los siguientes Factores Claves de Éxito (FCE) en el sector torrefactor de cafés especiales.

1. Calidad del Café: Los consumidores valoran la calidad del café tostado, incluyendo su sabor, aroma y origen.
2. Innovación y adaptabilidad: La capacidad de innovar y adaptarse a las demandas del mercado es crucial para mantenerse competitivo.
3. Relación precio/beneficio: Los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior si perciben que la calidad del café es superior.
4. Marca y reputación: Una marca sólida y una buena reputación en el mercado pueden generar confianza y lealtad de los consumidores.

5. Distribución eficiente: Contar con una red de distribución eficiente y efectiva puede facilitar el acceso del producto al mercado.

6. Relaciones con proveedores: Mantener buenas relaciones con los proveedores de café verde puede garantizar la calidad y el suministro constante de materia prima.

7. Marketing y promoción: Una estrategia de marketing efectiva puede ayudar a posicionar el producto y atraer a nuevos clientes.

8. Sostenibilidad ambiental y social: Cada vez más consumidores valoran la sostenibilidad y prefieren productos que sean producidos de manera responsable.

En el análisis del perfil competitivo que nos ofrece el sector de torrefactoras en Nariño, para Mindala S.A.S. es fundamental considerar a sus competidores clave, todas ellas empresas torrefactoras de cafés especiales, que representan una significativa cuota de mercado en este mismo segmento. Entre estos competidores se destacan tres empresas con características distintivas que los diferencian tanto entre sí como de Mindala S.A.S.

Café Obraje, por un lado, se destaca por su enfoque en la variedad Gesha, la cual ha obtenido reconocimientos internacionales por su sabor y aroma, y además, ofrece a sus clientes una experiencia de consumo diferenciada en su tienda propia en el centro de Pasto. Por otro lado, Café La María se dedica a la producción y venta de café orgánico con certificaciones de comercio justo y Rainforest Alliance, ofreciendo una amplia gama de productos relacionados con el café, incluyendo derivados como cosméticos y artesanías. Finalmente, Coffee Master se especializa en servicios de torrefacción y molienda de café para terceros, además de brindar asesoría y capacitación en temas relacionados con el café, contando con equipos modernos y personal calificado para garantizar la calidad y trazabilidad de sus procesos.

Al comparar estos aspectos entre Mindala S.A.S. y sus competidores, se podrá identificar tanto las fortalezas y debilidades de Mindala en relación a su competencia como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno del sector de torrefactoras en Nariño.

Tabla 14

Matriz de Perfil Competitivo

Factores Clave de Éxito	Peso	Calificación Mindala	Puntaje	Calificación Café Obraje	Puntaje	Calificación Café La María	Puntaje	Calificación Coffee Master	Puntaje
Calidad del Café	0,15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Marca y Reputación	0,1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Distribución Eficiente	0,1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Relación Precio/ beneficio	0,3	3	0.9	2	0.6	3	0.9	4	1.2
Sostenibilidad Ambiental y social	0,1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Relaciones con Proveedores	0,05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15
Marketing y Promoción	0,1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Innovación y adaptabilidad	0,1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Total	1		2.7		2,8		2.7		3.0

Nota: elaboración, con base en el método de matriz de perfil competitivo

- **Interpretación de resultados de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC):** De acuerdo con la tabla presentada, se pueden identificar diversas consideraciones. En primer lugar, Mindala SAS posee una ventaja competitiva en el factor de calidad del café, al ofrecer un producto de destacada calidad con el prestigio del sello de café de origen Nariño, el cual ostenta una calidad de taza superior a 83 puntos. Este factor adquiere un peso del 0.15, denotando su relevancia en el sector. Por otro lado, Mindala SAS enfrenta desventajas competitivas en los factores de marca, reputación, así como en marketing y promoción, debido a tener una marca poco reconocida y una estrategia de comunicación limitada. Estos factores ostentan un peso de 0.1 cada uno, lo que refleja su importancia en el contexto sectorial. En cuanto al desempeño, Mindala SAS muestra una equivalencia con sus competidores en factores como distribución eficiente, relación precio/beneficio, sostenibilidad ambiental y social, relaciones con proveedores, e innovación y adaptabilidad. Estos factores exhiben pesos que oscilan entre 0.05 y 0.3, señalando su variada significancia en el sector.

En resumen, se concluye que Mindala SAS posee el potencial necesario para competir en el mercado de café especializado en Nariño, aunque es crucial mejorar su presencia y visibilidad ante los potenciales clientes. También se requiere mantener los altos estándares de calidad, su compromiso en dimensiones ambientales y sociales, y la capacidad de adaptación a las necesidades y expectativas del público objetivo.

2.1.4 Evaluación del entorno externo del negocio

El conjunto de factores externos que influyen en el desempeño y la competitividad de una organización constituyen el entorno externo de los negocios. El entorno externo comprende las fuerzas sectoriales que afectan a la empresa, como los clientes, los competidores, los proveedores, los intermediarios, los grupos de interés, las regulaciones, las tendencias, las oportunidades y las amenazas. Un proceso que permite analizar y diagnosticar la situación actual de la organización, identificar sus oportunidades y enfrentar las amenazas es la evaluación del entorno de los negocios. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) es una de las herramientas más utilizadas para evaluar el entorno externo, que se explicará a continuación.

2.1.4.1 Análisis MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos). La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar y resumir los factores clave del entorno externo que afectan a una empresa. En este contexto, se aplicará la MEFE a Mindala SAS, considerando toda la información recopilada de fuentes secundarias, como trabajos de grado, artículos, boletines de la Federación Nacional de Colombia, entre otros.

La MEFE analiza los factores externos relevantes para una empresa, asignándoles un peso (importancia) y una calificación (impacto). Estos factores pueden ser tanto oportunidades como amenazas que afectan el desempeño de la empresa en el mercado. Luego, se calcula el puntaje ponderado para cada factor, multiplicando el peso por la calificación, y se suman los puntajes para obtener una puntuación total.

En el caso de Mindala SAS, los factores externos identificados en el análisis incluyen aspectos como el crecimiento del mercado cafetero, la competencia en el sector, las tendencias del consumidor, las oportunidades de expansión en mercados internacionales, los riesgos climáticos que afectan la producción de café, entre otros. La MEFE permite comprender cómo los factores externos impactan a la empresa y la capacidad competitiva que posee para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

La puntuación resultante en la MEFE proporciona una visión cuantitativa de la posición competitiva de Mindala SAS en su entorno externo. A partir de esta evaluación, se pueden diseñar estrategias adecuadas para capitalizar sus fortalezas y enfrentar las amenazas, con el objetivo de mejorar su estrategia competitiva y lograr un crecimiento sostenible en la industria de torrefacción.

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos Sector torrefactor de cafés especiales

Matriz MEFE				
Oportunidades:				
No.		Peso	Puntuación	Puntaje Ponderado
1.	Crecimiento económico y dinamismo del sector cafetero en el país o en la región. Aprovechar el crecimiento y el dinamismo del sector cafetero para aumentar las ventas, la participación de mercado y la rentabilidad. Explorar nuevos nichos de mercado y segmentos de clientes. Invertir en el desarrollo y la innovación del sector.	0.04	3	0.12
2	Acuerdos comerciales y aranceles que afectan al sector cafetero. Aprovechar los acuerdos comerciales y los aranceles favorables para aumentar las exportaciones y acceder a nuevos mercados internacionales. Reducir los costos y las barreras de entrada al comercio exterior. Diversificar los destinos y los socios comerciales.	0.03	2	0.06
3	Conciencia y hábitos de salud de la población que afectan el consumo de café, conociendo que en el 2023 la esperanza de vida es hasta los 72 años. Ofrecer productos que se ajusten a las preferencias y necesidades de salud de	0.03	3	0.09

	los consumidores. Resaltar los beneficios y propiedades del café para la salud. Orientar la oferta a segmentos de población con mayor esperanza de vida y poder adquisitivo.			
4	Cultura y tradición cafetera en el país o en la región que afectan el consumo de café. Aprovechar la cultura y la tradición cafetera para fomentar el consumo de café y generar lealtad y reconocimiento de la marca. Diferenciar el producto por su origen, calidad y sabor. Crear una experiencia de consumo única y satisfactoria.	0.04	2	0.08
5	Oferta y demanda de mano de obra que afectan al sector cafetero. Aprovechar la disponibilidad de mano de obra calificada y motivada para el sector cafetero. Mejorar las condiciones laborales y salariales de los trabajadores. Implementar programas de formación y desarrollo para el personal.	0.03	3	0.09
6.	Cenicafé, entidad creada por la federación nacional de cafeteros, para impulsar la calidad y competitividad del café colombiano.	0.04	4	0.16
7.	Uso de medios digitales y redes sociales que afectan el consumo de café. Utilizar medios digitales y redes sociales para promocionar la marca y sus productos. Ampliar el alcance y la visibilidad de la	0.04	4	0.16

	marca en el mercado. Generar una comunidad de seguidores y clientes fieles. Recibir y analizar la retroalimentación del cliente.			
8.	Asesorías financieras para caficultores por entidades como el banco agrario.	0.03	3	0.09
9.	Identificación y captación de nichos de mercado desatendidos.	0.04	4	0.16
10.	Demanda de productos ecológicos y sostenibles que afectan al sector cafetero. Ofrecer productos ecológicos y sostenibles que se ajusten a las preferencias y valores de los consumidores. Obtener certificaciones de comercio justo y orgánico que acrediten la responsabilidad de la empresa o del sector. Mejorar la imagen de marca y la reputación.	0.03	4	0.12
11.	Acceso a laboratorios especializados para garantizar la calidad del café.	0.04	3	0.12
12	Participación en ferias y eventos para mejorar la visibilidad de la marca.	0.04	3	0.12
Amenazas:				
No.	Factores Externos			
13.	Incertidumbre política y social en el país o en la región. La inestabilidad política y social puede afectar la inversión y el desarrollo del sector cafetero, así como generar riesgos de seguridad, conflictos, protestas y violencia que dificulten la producción y	0.03	3	0.09

	la comercialización del café.			
14.	Aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios. La inflación puede impactar los costos de producción y la capacidad adquisitiva de los consumidores, lo que puede reducir la rentabilidad y la demanda del sector cafetero.	0.03	2	0.06
15.	Cambio climático y fenómenos naturales que afectan las condiciones ambientales. El cambio climático y los fenómenos naturales pueden afectar la disponibilidad y la calidad de los recursos hídricos y de los suelos, así como la productividad y la salud de los cultivos de café. Por ejemplo, el fenómeno del niño puede generar sequías, heladas, plagas y enfermedades que disminuyan la producción y la calidad del café.	0.03	3	0.09
16.	Cambios en la legislación tributaria que afectan al sector cafetero. Los cambios en la legislación tributaria pueden influir en la rentabilidad y la carga fiscal del sector cafetero, así como en la competitividad y el precio del café en el mercado. Por ejemplo, una reforma tributaria puede aumentar los impuestos, las tarifas o las retenciones que debe pagar el sector cafetero.	0.04	2	0.08
17.	Escasez y contaminación de los recursos	0.03	3	0.09

	<p>hídricos que afectan al sector cafetero. La competencia por los recursos hídricos puede limitar el acceso y el uso del agua para el sector cafetero, lo que puede afectar la producción y la calidad del café. Además, la contaminación de los recursos hídricos puede generar problemas de salud y ambientales que afecten al sector cafetero y a la sociedad en general.</p>			
18.	<p>Exigencia de cumplir con las obligaciones fiscales por parte del sector cafetero. La presión fiscal puede afectar la rentabilidad y la capacidad de inversión del sector cafetero, así como generar riesgos de sanciones, multas o embargos por incumplimiento. Además, la presión fiscal puede desincentivar la formalización y la innovación del sector cafetero.</p>	0.04	2	0.08
19.	<p>Avances tecnológicos y cambios en el proceso de producción y comercialización del café. La falta de acceso a la última tecnología puede afectar la eficiencia y la competitividad del sector cafetero, así como la calidad y la diferenciación del producto. Además, la falta de acceso a la última tecnología puede generar una brecha con la competencia y con las exigencias del mercado.</p>	0.03	4	0.12

20..	Presencia de productos sustitutos que compiten con el café en el mercado. La disponibilidad de sustitutos para los productos del sector cafetero puede influir en la demanda y la competitividad del café en el mercado, así como en el precio y la rentabilidad del producto. Por ejemplo, el té, el chocolate, las bebidas energéticas o las infusiones pueden ser sustitutos del café.	0.03	3	0.09
		1.0	2.06	

Nota: elaboración, con base en el método de matriz de evaluación de factores externos

- **Interpretación de resultados.** El sector cafetero en el departamento de Nariño tiene una posición estratégica relativamente favorable frente a los factores externos analizados, según el puntaje total de la matriz MEFE, que es 2.06. Sin embargo, existen áreas de mejora y desafíos que el sector debe afrontar para mantener o mejorar su competitividad.

A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos de la matriz MEFE:

Los factores que más contribuyen al éxito del sector son la innovación tecnológica, la presencia digital y la biodiversidad y calidad del café, que tienen un peso significativo (4% cada uno) y obtienen una puntuación alta (4 cada uno). Estos factores reflejan la capacidad del sector para adaptarse a las nuevas tendencias y exigencias del mercado, así como para diferenciarse por la calidad de su producto.

El sector está aprovechando las oportunidades que representan el crecimiento del sector y el mercado de productos ecológicos, que tienen puntuaciones sólidas (3 y 4, respectivamente). Estas oportunidades implican un mayor potencial de demanda y rentabilidad para el sector.

El sector está abordando el desafío que supone el desafío ambiental, que tiene una puntuación de 3. Este desafío implica la necesidad de preservar la biodiversidad y mitigar el impacto del cambio climático, que son esenciales para la calidad y sostenibilidad del café.

Las áreas donde el sector podría mejorar son la política comercial y la inflación, que tienen puntuaciones más bajas (2 cada uno). Estos factores pueden afectar negativamente las exportaciones, importaciones y los costos de producción del sector, y requieren una mayor atención y estrategias para mejorar.

2.1.5 Análisis interno

Se identificaron las siguientes áreas funcionales de Mindala SAS, donde el gerente general, además, asume responsabilidades de las áreas de Producción, Comercialización, Financiera, Mercadeo, Administrativa e Infraestructura y Tecnología y se apoya en tres operarios que trabajan en el área de producción y una administrativa la cual es la representante legal y socia de la empresa. A continuación, se presenta el análisis por área, evidenciando fortalezas y debilidades.

Cabe mencionar que Mindala SAS no está aprovechando la entidad gubernamental llamada Cenicafé (Centro Nacional de Investigaciones de Café), una entidad creada por la Federación Nacional de Cafeteros. Entre las funciones que realiza Cenicafé por los torrefactores colombianos se encuentran:

Desarrollar y transferir tecnologías para mejorar la calidad del café y sus subproductos, como el café soluble, el café liofilizado, el café tostado y molido, y el café especial.

Evaluar y certificar la calidad física, sensorial y química del café y sus subproductos, mediante el uso de equipos y métodos estandarizados.

Capacitar y asesorar a los torrefactores en temas de calidad, inocuidad, trazabilidad, normatividad y buenas prácticas de manufactura del café y sus subproductos.

Generar y difundir conocimiento científico sobre el café y sus subproductos, mediante la publicación de artículos, libros, boletines, revistas y otros medios de comunicación.

- **Área de producción.** Mindala SAS cuenta con planta de beneficio y planta de torrefacción, exhibiendo notables fortalezas, relacionadas a continuación.

Selección y Almacenamiento de Granos de Café Verde:

En Mindala SAS, se garantiza la óptima selección y almacenamiento de los granos de café verde, considerando estrictos estándares de calidad, origen y variedad. En la planta de beneficio, se implementa un proceso meticuloso de selección, evaluando cada lote para asegurar el cumplimiento de los criterios establecidos. La instalación cuenta con condiciones ambientales controladas para preservar la frescura y las propiedades inherentes de los granos. Además, se respalda este proceso con certificaciones como el Concepto Sanitario INVIMA, la certificación de café con denominación de origen Nariño y la certificación Cafés de Colombia expedida por la Federación Nacional de Cafeteros.

Proceso Controlado de Tostado:

En Mindala SAS, se sigue un proceso de tostado controlado en la planta correspondiente. Los parámetros de temperatura, tiempo y aireación se ajustan cuidadosamente para lograr el grado de tueste deseado y resaltar las características organolépticas específicas de cada café. Durante el tostado, se monitorea de cerca cada lote, asegurándose de alcanzar la temperatura ideal para desarrollar perfiles de sabor distintivos. Este enfoque meticuloso se traduce en una amplia gama de cafés que satisfacen los gustos más exigentes. La empresa desea ofrecer una experiencia sensorial única, respaldada por su compromiso con la calidad, la trazabilidad y las normativas internacionales.

En el área de producción, se puede resaltar que la torrefactora cuenta con el apoyo de Almacafé, una entidad que ofrece servicios de almacenamiento, trilla, tosti3n, molienda y análisis de calidad del café, mediante el uso de laboratorios organolépticos que evalúan las características

físicas y sensoriales del grano. También se puede mencionar que la torrefactora tiene una alianza con una fundación que se dedica a la protección y conservación de semillas endémicas de café, y que dispone de una planta física donde se realizan diferentes pruebas de calidad, como la humedad, la densidad, la acidez, el aroma, el sabor, el cuerpo y la fragancia del café, que están a disposición de la empresa y no se aprovechan.

- **Área de comercialización.** En el análisis del área de comercialización de Mindala SAS, se evidencian aspectos cruciales. La empresa no ha definido claramente su público objetivo ni cuenta con una marca establecida, limitando la creación de identidad en el mercado. A pesar de ello, la empresa a establecidos contactos a nivel nacional e internacional, con los que adelanta actividades comerciales esporádicas.

La gestión de relaciones destaca como punto fuerte, respaldada por la experiencia del gerente en proyectos socioculturales. Sin embargo, la falta de estudios de mercado recientes puede limitar la comprensión de las necesidades del consumidor y la identificación de oportunidades en el mercado.

Aunque se han establecido relaciones sólidas con clientes institucionales como tiendas 50, (tienda especializada en cafés en san juan de Pasto) Y Tienda El Baromen (Montreal, Canadá), las cuales representan un 40% del total de la producción y venta de café pergamino, tostado y molido, la empresa carece de procesos de medición y evaluación de resultados en sus acciones de comercialización. Implementar estudios de mercado y sistemas de medición se presenta como vital para impulsar decisiones estratégicas y el crecimiento de la empresa.

- **Área financiera.** Mindala SAS enfrenta actualmente desafíos significativos en su área financiera. La gestión del negocio se lleva a cabo de manera empírica por parte del gerente, lo que ha dado lugar a la carencia de indicadores financieros clave. Aunque la empresa cuenta con un colchón financiero que asegura cierta liquidez, las grandes dificultades derivadas del desconocimiento en la gestión financiera impiden evaluar adecuadamente aspectos cruciales como la capacidad de endeudamiento y la liquidez inmediata.

La falta de indicadores financieros representa una debilidad sustancial en la toma de decisiones estratégicas. La gestión empírica, aunque ha proporcionado un colchón financiero, no permite una evaluación precisa de la salud financiera de la empresa ni de su capacidad para gestionar deuda o enfrentar situaciones de liquidez inmediata.

- **Área de mercadeo.** La situación interna en el área de mercadeo de Mindala SAS presenta más debilidades que fortalezas. Entre ellas la ausencia de presencia digital en la web y la falta de participación en ferias, representan limitaciones en la promoción y comunicación del valor del café, así como en la diferenciación frente a la competencia. No hay marca propia, no hay plan de marketing local, nacional ni internacional. No hay una estrategia definida para producto ni para mercado. No hay una estructura organizacional, no hay definida una plataforma estratégica, no hay especialización en área de mercadeo, no hay gestión de ventas. No hay una imagen, no hay credibilidad en el mercado, más de la que ofrece los certificados con los que ya cuenta Mindala como es la Denominación de origen, café de Colombia, registro de exportador e inscripción de trilladora y tostadora en la Federación Nacional De Cafeteros, que si bien son requisitos que cualquier trilladora no cuenta, en Mindala SAS no es aprovechado esta ventaja.

Además, la amplia responsabilidad del gerente comercial en todas las áreas de la empresa sugiere la posibilidad de ampliar y mejorar la coordinación entre el área de ventas y marketing para lograr una captación y fidelización de clientes más efectiva. Esto podría requerir asignación de recursos adicionales o reorganización de tareas para permitir al gerente enfocarse de manera más efectiva en estas áreas clave.

- **Área administrativa.** La empresa Mindala SAS cuenta con una administración empírica que, si bien le ha permitido funcionar durante estos años, no ha mostrado una mejora notable. Esta situación representa una debilidad en el área de gestión, ya que la falta de un enfoque más estructurado y estratégico puede limitar el potencial de crecimiento y desarrollo de la empresa a largo plazo. La empresa no tiene actualizada y ajustada la plataforma estratégica, políticas, planes estratégicos y planes de acción.

La estructura de Mindala SAS está organizada y distribuida de acuerdo a las responsabilidades dentro de la empresa. Sin embargo, se identifica como debilidad el hecho de que el gerente general desempeña múltiples roles, incluyendo gerente comercial, financiero y administrativo, lo que genera una sobrecarga de trabajo y limitar la capacidad para enfocarse en cada área de manera efectiva. Además, el hecho de que solo se cuente con tres operarios en el área de producción y una administrativa, quien además es la representante legal y socia de la empresa, resulta en una distribución desequilibrada de responsabilidades y tareas dentro de la organización.

Esta situación afecta la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas, ya que el gerente general no tendría el tiempo y los recursos necesarios para abordar adecuadamente todas las áreas de la empresa.

La dirección de Mindala SAS se evalúa considerando el estilo gerencial autoritario y rígido por parte del gerente general, lo que impacta en la dinámica organizacional y en el clima laboral. Este estilo de dirección limita la participación y la toma de decisiones colaborativas, lo que a su vez afecta la motivación y el compromiso de los empleados.

La empresa no cuenta con mecanismos de control ni indicadores en sus procesos administrativos. Esta falta de procesos de control final representa una debilidad en la gestión de la empresa, ya que la ausencia de indicadores y mecanismos de control dificulta la evaluación del desempeño y la toma de decisiones informadas. La implementación de procesos de control final y el establecimiento de indicadores clave de desempeño son aspectos fundamentales para monitorear y mejorar la eficiencia operativa, la calidad del producto y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

- **Área de infraestructura física y tecnológica.** La empresa Mindala SAS cuenta con una cadena vertical integrada, desde la finca de cultivo hasta la planta de beneficio y la planta de torrefacción, lo que le permite mantener un control directo sobre la calidad del café en todas las etapas del proceso. Además, la empresa ha adoptado tecnologías accesibles para mejorar procesos y operaciones en la finca, demostrando una mentalidad abierta a la innovación. En cuanto a la maquinaria, se realiza un control de calidad exhaustivo, incluyendo pruebas, ajustes y

correcciones durante el proceso de instalación. Una vez que la maquinaria está operativa, se capacita al personal sobre su correcto funcionamiento, mantenimiento y medidas de seguridad.

Mindala SAS presenta alianzas estratégicas con organizaciones tales como Agroconur es una asociación agroecológica que promueve la conservación de semillas nativas y la agricultura orgánica y sostenible y Almacafé, es una empresa que ofrece servicios especializados en café, entre ellos la evaluación de la calidad física y sensorial del grano. Gracias a los laboratorios de estas organizaciones, Mindala SAS puede garantizar la excelencia de su café, condición favorable tanto para mercados nacionales e internacionales.

Mindala SAS ha evidenciado un sólido compromiso con la innovación y la tecnología. Existe la intencionalidad del gerente en el desarrollo de proyectos entre ellos uno llamado caféiot el cual consiste en una plataforma virtual con la que se quiere evitar la intermediación tan presente en este sector y acercar productores, torrefactores y clientes en un solo espacio. La implementación de un proyecto piloto junto con el ministerio de ciencias, universidad Nariño y la finca de Mindala SAS ubicada en Quitopamba Buesaco donde en forma parcial ya está funcionando un sistema de riego por goteo que maximiza las probabilidades eficientes del recurso hídrico un tanto escaso en esta zona de Buesaco. Este proyecto al que además integra sensores que acercan más a la empresa al uso de tecnologías avanzadas en la agricultura de precisión y el monitoreo ambiental, inicialmente en el cultivo y luego se piensa usar estas tecnologías en áreas como la de beneficio y torrefacción de Mindala SAS.

Aunque la empresa muestra una apertura a tecnologías existentes, es importante señalar que no está registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio ni cuenta con registros de marcas y patentes. La gestión y protección de la propiedad intelectual son aspectos que requieren atención para salvaguardar innovaciones y diferenciarse en el mercado.

En cuanto a la capacitación y cultura de innovación, la falta de un plan específico y periódico, especialmente relacionado con la tecnología, representa una debilidad. La formación continua es esencial para fomentar una cultura innovadora entre el personal.

2.1.5.1 Matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 16

Matriz De Evaluación De factores Internos

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Óptima selección y almacenamiento de granos de café verde	0.09	4	0.36
Proceso controlado de tostado	0.08	4	0.32
Alianzas estratégicas (Laboratorios para pruebas de calidad)	0.07	4	0.28
Compromiso con la innovación y tecnología (intencionalidad del gerente en el desarrollo de proyectos como el caféiot)	0.06	4	0.24
Cadena vertical (Mindala SAS tiene finca de cultivo, planta de beneficio y la planta torrefactora)	0.05	4	0.20
Sistema de riego por goteo con tecnologías avanzadas como sensores que abren o cierran válvulas de sistemas de riego	0.03	3	0.09
Certificaciones como Concepto Sanitario INVIMA, denominación de origen, puede usar el sello de Café de Colombia, registro exportador, trilladora y tostadora registrada ante la FNC	0.04	3	0.12
Gestión de relaciones y experiencia en proyectos socioculturales	0.05	4	0.20
Relaciones sólidas con clientes institucionales (tiendas especializadas como tiendas 50 y el	0.04	3	0.12

Baromen)			
Innovación y tecnología para mejorar eficiencia y monitoreo ambiental (convenios con universidades e institutos de educación como universidad Nariño y el SENA para aplicación de pilotos en la empresa	0.04	3	0.12
Debilidades			
Presencia digital y participación en ferias	0.09	1	0.09
Definición de público objetivo	0.08	2	0.16
Gestión financiera empírica y falta de indicadores clave	0.07	1	0.07
Estrategias de marketing y ausencia de planificación	0.06	2	0.12
Estructura organizacional desequilibrada y falta de procesos de control	0.05	1	0.05
Estudios de mercado recientes	0.04	2	0.08
Marca propia y plan de marketing	0.05	1	0.05
Mecanismos de control e indicadores en procesos administrativos	0.03	1	0.03
Estilo gerencial autoritario y rígido	0.03	2	0.06
Plan específico y periódico de capacitación e innovación	0.03	2	0.06
Total	1.00		2.62

Nota: elaboración, con base en el método de matriz de evaluación de factores internos.

El análisis interno de Mindala SAS revela un panorama mixto de fortalezas y debilidades, detalladas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). La empresa destaca en la calidad de sus procesos productivos, desde la selección y almacenamiento de granos de café verde hasta un control meticuloso en el tostado, respaldado por certificaciones como Concepto Sanitario INVIMA y denominación de origen. Además, su compromiso con la innovación y la

tecnología, evidenciado en proyectos como "café iot" y la implementación de sistemas de riego por goteo con sensores, refleja una mentalidad abierta hacia la eficiencia y sostenibilidad.

Las alianzas estratégicas con laboratorios para pruebas de calidad, así como las relaciones sólidas con clientes institucionales, como tiendas especializadas y el Baromen, refuerzan la posición de Mindala en el mercado. Además, su enfoque en proyectos socioculturales y convenios con universidades para aplicar pilotos en la empresa subraya su compromiso con la responsabilidad social y la búsqueda constante de mejoras.

Sin embargo, las debilidades identificadas residen en aspectos cruciales como la limitada presencia digital, la ausencia de definición clara del público objetivo y la falta de estrategias de marketing y planificación. La gestión financiera empírica y la carencia de indicadores clave representan desafíos significativos para evaluar la salud financiera de la empresa y tomar decisiones informadas. Además, la estructura organizacional desequilibrada, el estilo gerencial autoritario y la falta de mecanismos de control en los procesos administrativos afectan la eficiencia operativa y la toma de decisiones colaborativas.

A pesar de estas debilidades, la empresa ha logrado un valor ponderado total de 2.62, indicando una posición interna sólida. Este resultado positivo se debe en gran medida a las fortalezas en la calidad del producto, la innovación tecnológica y las relaciones estratégicas. Para mantener y mejorar esta posición, Mindala debería abordar las debilidades identificadas, especialmente aquellas relacionadas con la presencia digital, la definición de público objetivo y la gestión financiera, mediante la implementación de estrategias y procesos más sólidos. Este enfoque equilibrado podría fortalecer aún más la posición de Mindala en la industria del café.

2.1.5.2 Matriz Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas.

Tabla 17

Matriz Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas

Fortalezas: F	Debilidades: D
F1 Óptima selección y almacenamiento de granos de café verde	D1 Presencia digital y participación en ferias
F2 producción de café especial de alta calidad en Nariño, Colombia. Para ello, Mindala SAS cuenta con capacidades tecnológicas como instrumentos para medir azúcares en el grano, como brixómetros, zarandas eléctricas para seleccionar café, hornos y trilladoras registrados ante la Federación Nacional de Cafeteros (FNC)	D2 Definición de público objetivo D3 Gestión financiera empírica y falta de indicadores clave D4 Estrategias de marketing y ausencia de planificación D5 Estructura organizacional desequilibrada y falta de procesos de control recientes D6 Estudios de mercado D7 Marca propia y plan de marketing
F3 Relacionamiento del gerente con asociaciones de café Nariñense, reconocidas a nivel nacional e internacional: Comité Departamental de Cafeteros de Nariño y la Red de cafés de alta calidad de Nariño:	D8 Mecanismos de control e indicadores en procesos administrativos D9 Estilo gerencial autoritario y rígido D10 Plan específico y periódico de capacitación e innovación
F4 Compromiso con la	

innovación y tecnología
(intencionalidad del gerente en
el desarrollo de proyectos
como el café iot)

F5 Cadena vertical (Mindala
SAS tiene finca de cultivo,
planta de beneficio y la planta
torrefactora)

F6 Sistema de riego por goteo
con tecnologías avanzadas
como sensores que abren o
cierran válvulas de sistemas de
riego

F7 Certificaciones como
Concepto Sanitario INVIMA,
denominación de origen,
puede usar el sello de Café de
Colombia, registro exportador,
trilladora y tostadora
registrada ante la FNC

F8 Gestión de relaciones y
experiencia en proyectos
socioculturales

F9 Relaciones sólidas con
clientes institucionales
(tiendas especializadas como
tiendas 50 y el Baromen)

F10 Innovación y tecnología
para mejorar eficiencia y
monitoreo ambiental
(convenios con universidades

e institutos de educación como universidad Nariño y el SENA para aplicación de pilotos en la empresa.

Oportunidades: O	Estrategias	FO	Estrategias DO
<p>O1. Crecimiento económico y dinamismo del sector cafetero en el país o en la región. Aprovechar el crecimiento y el dinamismo del sector cafetero para aumentar las ventas, la participación de mercado y la rentabilidad. Explorar nuevos nichos de mercado y segmentos de clientes. Invertir en el desarrollo y la innovación del sector.</p> <p>O2. Acuerdos comerciales y aranceles que afectan al sector cafetero. Aprovechar los acuerdos comerciales y los aranceles favorables para aumentar las exportaciones y acceder a nuevos mercados internacionales. Reducir los costos y las barreras de entrada al comercio exterior. Diversificar los destinos y los socios comerciales.</p> <p>O3. Conciencia y hábitos de</p>	<p>FO1. Innovación en productos sostenibles (F4 + O6): Aprovechar el compromiso de la gerencia con la innovación (F4) y la oportunidad de convocatorias de desarrollo tecnológico de Cenicafé (O6) para desarrollar una línea de productos de café sostenible</p> <p>FO2. Expansión internacional con certificaciones (F7 + O2): Utilizar las certificaciones existentes (F7) y la presencia actual en mercados internacionales (O2) para fortalecer la posición de la marca en países donde la demanda de café de alta calidad está en aumento como las registradas en datos de consumo per cápita en Canadá 5.5 kg (ICO 2022), Japón 2.1 kg (asociación de café de Japón 2022) y Finlandia 8.2 kg (Federación europea del</p>		<p>DO1. Estrategia de Marca Digital y Participación en Eventos (D1 + O12): Desarrollar una sólida presencia digital a través de estrategias de marketing en redes sociales, complementada con una participación activa en ferias virtuales y eventos del sector, contrarrestando la debilidad en presencia digital (D1) aprovechando la influencia de los medios digitales y las redes sociales, mientras se capitaliza la oportunidad de fortalecer la conexión con la audiencia.</p> <p>DO2. Optimización de procesos financieros (D3 + O8): Mejorar la gestión financiera empírica (D3) mediante la implementación de indicadores clave y sistemas de seguimiento financiero, aprovechando las</p>

<p>salud de la población que afectan el consumo de café, conociendo que en el 2023 la esperanza de vida es hasta los 72 años. Ofrecer productos que se ajusten a las preferencias y necesidades de salud de los consumidores. Resaltar los beneficios y propiedades del café para la salud. Orientar la oferta a segmentos de población con mayor esperanza de vida y poder adquisitivo.</p> <p>O4. Cultura y tradición cafetera en el país o en la región que afectan el consumo de café. Aprovechar la cultura y la tradición cafetera para fomentar el consumo de café y generar lealtad y reconocimiento de la marca. Diferenciar el producto por su origen, calidad y sabor. Crear una experiencia de consumo única y satisfactoria.</p> <p>O5. Oferta y demanda de mano de obra que afectan al</p>	<p>café 2021)</p> <p>FO3. Alianzas estratégicas para la comercialización digital (F3 + O12): Aprovechar la alianza estratégica con asociaciones de café (F3) y la creciente presencia digital del mercado (O1) para establecer colaboraciones que impulsen la participación en ferias y eventos virtuales, mejorando así la visibilidad de la marca.</p> <p>FO4. Desarrollo de capacidades tecnológicas (F4 + O12): (F4) Fortalecer las capacidades tecnológicas con alianzas con laboratorios para mejorar la eficiencia en la producción y la calidad de los cafés tostados y molidos, ofreciendo productos diferenciados y personalizados según las preferencias de los consumidores.</p> <p>FO5. Diversificación por conglomerado (F5 + O4): Utilizar la cadena vertical</p>	<p>oportunidades de acceso a financiamiento estable (asesoría externa, capacitación, servicios financieros externos) (O8).</p> <p>DO3. Investigación de mercado y definición de público objetivo (D6 + O9): Superar las debilidades en estudios de mercado (D6) y definición de público objetivo (D2) mediante investigaciones detalladas para identificar nichos de mercado rentables y adaptar estrategias de marketing para superar las debilidades aprovechando la oportunidad.</p> <p>DO4. Desarrollo de capacidades de marketing (D4 + O7): contrarrestar la debilidad en estrategias de marketing (D4) mediante el Uso de medios digitales y redes sociales para promocionar la marca y sus productos. Ampliar el alcance y la visibilidad de la</p>
--	---	---

sector cafetero. Aprovechar existente (F5) para crear marca en el mercado. la disponibilidad de mano de experiencias de consumo Generar una comunidad de obra calificada y motivada únicas, aprovechar la cultura y seguidores y clientes fieles. para el sector cafetero. tradición cafetera de Recibir y analizar la Mejorar las condiciones Colombia, oportunidades de retroalimentación del cliente. laborales y salariales de los diversificación de productos, **DO5.** Estrategia de trabajadores. Implementar como confites de café, licores Segmentación por Perfiles de programas de formación y y otros productos derivados, Consumidores y Promoción desarrollo para el personal. como snacks o complementos de Estilos de Vida Saludables: (D2 + O3) **O6.** Cenicafé, entidad que se dedica a la investigación, el desarrollo, la innovación, la evaluación, la certificación, la capacitación y la difusión del conocimiento sobre el café y sus subproductos, para mejorar la calidad y la competitividad del sector cafetero colombiano. aprovechando o realizando: Estudios de mercado para identificar los diferentes perfiles de consumidores de café en Colombia, teniendo en cuenta sus edades, preferencias y hábitos de consumo. **O7.** Uso de medios digitales y redes sociales para promocionar la marca y sus productos. Ampliar el alcance y la visibilidad de la marca en el mercado. Aprovechando la diversidad de perfiles identificados para desarrollar mezclas de café personalizadas que se ajusten a los gustos y preferencias de cada segmento de consumidores. Generar una comunidad de seguidores y clientes fieles. Recibir y analizar la retroalimentación del cliente. Utilización de la conexión entre el consumo de café y la salud para crear campañas de promoción. Destaca los beneficios para la salud asociados al consumo **O8.** Entidades que está al servicio de los caficultores

colombianos con asesorías de desarrollo financiero. (banco agrario)

O9. Nichos de mercado desatendidos que se traducen en clientes objetivos.

O10. Demanda de productos ecológicos y sostenibles que afectan al sector cafetero. Ofrecer productos ecológicos y sostenibles que se ajusten a las preferencias y valores de los consumidores. Obtener certificaciones de comercio justo y orgánico que acrediten la responsabilidad de la empresa o del sector. Mejorar la imagen de marca y la reputación.

O11. Acceso a laboratorios especializados para el control de calidad del café: La torrefactora Mindala SAS tiene la oportunidad de acceder a laboratorios como el de Almacafé y Agroconur, empresas privadas que cuentan con equipos y tecnología de punta para garantizar la calidad propia de un café

moderado de café y cómo puede formar parte de un estilo de vida saludable.

Informa a los consumidores sobre estudios que relacionan el consumo de café con la longevidad, resaltando los aspectos positivos para la salud.

Establece alianzas con profesionales de la salud y expertos en nutrición para respaldar científicamente tus mensajes sobre los beneficios para la salud del café.

DO6. (D9+ 01) Estrategia de Desarrollo de Equipos y Adaptación al Cambio: desarrollando las siguientes actividades

Fomentar la toma de decisiones compartida y la comunicación abierta para involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones.

Ofrecer programas de capacitación para mejorar las habilidades de liderazgo y gestión del equipo. Fomentar

especial. Estos laboratorios ofrecen servicios de análisis físico, químico y sensorial del café, que permiten evaluar sus características y atributos, y certificar su cumplimiento con los estándares de calidad exigidos por los mercados nacionales e internacionales.

O12. Ferias y eventos físicos y virtuales, mejorando así la visibilidad de la marca. Como el evento que se realiza año tras año denominado la mejor taza de mi Nariño y eventos alternos que realiza la gobernación de Nariño con capacitaciones y acompañamiento para el sector cafetero de la región.

un ambiente de aprendizaje continuo para adaptarse a las demandas cambiantes del sector cafetero.

Aprovecha el dinamismo del sector cafetero mediante la creación de estructuras organizativas más flexibles y ágiles. Esto permitirá adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento económico.

Estimular la innovación dentro de la empresa al incentivar nuevas ideas y enfoques. Esto podría incluir la exploración de métodos de tostado innovadores, desarrollo de nuevos productos o la mejora continua de los procesos de producción.

Colaborar con otras empresas y actores del mercado para compartir conocimientos, identificar nuevas oportunidades y contribuir al crecimiento conjunto del sector.

Amenazas: A

Estrategias FA

Estrategias DA

A1. Incertidumbre política y

social en el país o en la región. La inestabilidad política y social puede afectar la inversión y el desarrollo del sector cafetero, así como generar riesgos de seguridad, conflictos, protestas y violencia que dificulten la producción y la comercialización del café.

A2. Aumento generalizado y sostenido de los precios de

los bienes y servicios. La inflación puede impactar los costos de producción y la capacidad adquisitiva de los consumidores, lo que puede reducir la rentabilidad y la demanda del sector cafetero.

A3. Cambio climático y fenómenos naturales que afectan las condiciones ambientales. El cambio climático y los fenómenos naturales pueden afectar la

disponibilidad y la calidad de los recursos hídricos y de los suelos, así como la productividad y la salud de los cultivos de café. Por

FA1. Diversificación de productos para enfrentar amenazas del mercado (F4 + A1): Utilizar la innovación y tecnología (F4 y F10) para desarrollar productos que contrarresten las amenazas externas, como cambios en las preferencias del consumidor o la competencia de productos similares.

FA2. Desarrollo de estrategias de marketing para contrarrestar amenazas (F8 + A4): Aprovechar la experiencia en proyectos socioculturales (F8) para desarrollar estrategias de marketing que contrarresten las amenazas externas, como cambios en la regulación de la industria o la pérdida de participación de mercado.

FA3. Innovación constante ante cambios en el entorno tecnológico (F4 + A5): Mantener un enfoque continuo en la innovación y tecnología

DA1 Reestructuración organizacional (D9 + A2): Abordar la estructura organizacional desequilibrada (D9) para aumentar la eficiencia y mejorar la capacidad de adaptación a cambios en el entorno de la industria, contrarrestando las amenazas relacionadas con la rigidez organizacional.

DA2. Mejora de la presencia digital para contrarrestar amenazas (D1 + A7): Desarrollar una fuerte presencia digital y participación en ferias (D1) para contrarrestar las amenazas externas relacionadas con la competencia en línea y la evolución de los canales de venta.

DA3. Planificación financiera y control (D3 + A8): Implementar un sistema de gestión financiera basado

ejemplo, el fenómeno del (F4 y F10) para enfrentar en indicadores clave (D3 y niño puede generar sequías, amenazas tecnológicas y D8) para mitigar las heladas, plagas y ambientales (escases de amenazas financieras y enfermedades que recursos hídricos) emergentes garantizar una toma de disminuyan la producción y y mantener la competitividad decisiones informada, la calidad del café. en el mercado. incluyendo el impacto de la

A4. Cambios en la competencia de los sustitutos

legislación tributaria que **FA4** Educación y en el mercado. (A8)

afectan al sector cafetero. Concienciación del

Los cambios en la legislación Consumidor: (F5+ A8) **DA4.** Desarrollo de

tributaria pueden influir en la Llevar a cabo campañas de estrategias de marketing

rentabilidad y la carga fiscal educación para destacar las defensivas (D4 + A8):

del sector cafetero, así como características únicas y los Abordar la falta de

en la competitividad y el beneficios del café en estrategias de marketing y

precio del café en el comparación con los planificación (D4) mediante

mercado. Por ejemplo, una sustitutos. Enfatizar aspectos el desarrollo de estrategias

reforma tributaria puede como el aroma, el sabor, la defensivas que protejan la

aumentar los impuestos, las cultura del café, y otros participación de mercado

tarifas o las retenciones que elementos que lo hagan frente a acciones de la

debe pagar el sector cafetero. especial. competencia.

A5. Escasez y contaminación

de los recursos hídricos que **DA5.** Cambio en el estilo

afectan al sector cafetero. La gerencial (D9 + A8): Mitigar

competencia por los recursos la amenaza del estilo

hídricos puede limitar el gerencial autoritario (D9)

acceso y el uso del agua para mediante la implementación

el sector cafetero, lo que de un enfoque más

puede afectar la producción y colaborativo y participativo

la calidad del café. Además, que fomente la innovación y

la contaminación de los el compromiso del equipo.

recursos hídricos puede Esto incluirá programas de

generar problemas de salud y ambientales que afecten al sector cafetero y a la sociedad en general.

A6. Exigencia de cumplir con las obligaciones fiscales por parte del sector cafetero. La presión fiscal puede afectar la rentabilidad y la capacidad de inversión del sector cafetero, así como generar riesgos de sanciones, multas o embargos por incumplimiento. Además, la presión fiscal puede desincentivar la formalización y la innovación del sector cafetero.

A7. Avances tecnológicos y cambios en el proceso de producción y comercialización del café. La falta de acceso a la última tecnología puede afectar la eficiencia y la competitividad del sector cafetero, así como la calidad y la diferenciación del producto. Además, la falta de acceso a la última tecnología

desarrollo de liderazgo, entrenamiento en habilidades de comunicación y la creación de un entorno que fomente la retroalimentación abierta y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. Además, se buscará la asesoría externa para facilitar la transición hacia un estilo gerencial más adaptativo y alineado con las mejores prácticas del mercado. Establecer relaciones sólidas con proveedores y negociar acuerdos a largo plazo para estabilizar los costos de materias primas, insumos y servicios ante la posible inflación.

puede generar una brecha con la competencia y con las exigencias del mercado.

A8. Presencia de productos sustitutos que compiten con el café en el mercado. La disponibilidad de sustitutos para los productos del sector cafetero puede influir en la demanda y la competitividad del café en el mercado, así como en el precio y la rentabilidad del producto. Por ejemplo, el té, el chocolate, las bebidas energéticas o las infusiones pueden ser sustitutos del café.

Nota: elaboración propia con datos basados en el método de la matriz FODA.

Las estrategias resultantes de la matriz DOFA para la empresa torrefactora Mindala SAS indican un enfoque integral para capitalizar fortalezas y oportunidades, superar debilidades y mitigar amenazas. La combinación de fortalezas y oportunidades (FO) destaca la innovación en productos sostenibles, la expansión internacional con certificaciones, alianzas estratégicas para la comercialización digital, desarrollo de capacidades tecnológicas y diversificación por conglomerado.

Por otro lado, las estrategias que abordan debilidades y aprovechan oportunidades (DO) incluyen una fuerte presencia digital, optimización de procesos financieros, investigación de mercado y definición de público objetivo, desarrollo de capacidades de marketing, segmentación

por perfiles de consumidores y un cambio en el estilo gerencial hacia uno más colaborativo y participativo.

Las estrategias que aprovechan fortalezas para contrarrestar amenazas (FA) destacan la diversificación de productos, el desarrollo de estrategias de marketing y la innovación constante ante cambios en el entorno tecnológico. Por último, las estrategias que abordan debilidades y amenazas (DA) se centran en la reestructuración organizacional, mejora de la presencia digital, planificación financiera y control, desarrollo de estrategias de marketing defensivas, y un cambio en el estilo gerencial.

La interpretación general es que estas estrategias buscan posicionar a la empresa torrefactora como líder en innovación, sostenibilidad y calidad del café, tanto a nivel nacional como internacional. Además, se destaca la importancia de adaptarse a las tendencias digitales, optimizar procesos financieros y fortalecer la conexión con los consumidores a través de estrategias de marketing efectivas. En resumen, se plantea una visión integral que busca el crecimiento sostenible y la competitividad en el dinámico mercado cafetero.

2.1.5.3 La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA). La Matriz PEEA es una herramienta de análisis estratégico que considera cuatro dimensiones clave para determinar la posición general de una empresa en el mercado. Estas dimensiones son:

- **Fortaleza Financiera (FF):** Evalúa la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones y estrategias de crecimiento.
- **Ventaja Competitiva (VC):** Mide la habilidad de la empresa para mantener una posición superior frente a sus competidores.
- **Estabilidad Ambiental (EA):** Analiza el grado de cambio y turbulencia en el entorno externo de la empresa.

- Fortaleza Industrial (FI): Considera la posición de la empresa dentro de su industria y su capacidad para influir en ella.

Estos ejes se representan en las Tablas 16, 17, 18 y 19, las cuales proporcionarán una visión detallada de cómo cada uno de estos factores afecta la posición estratégica de Mindala SAS. La interpretación de estos datos es fundamental para comprender las fortalezas y oportunidades de la empresa, así como para identificar posibles desafíos y amenazas que puedan impactar su desempeño futuro. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en estas tablas, ofreciendo un panorama integral de la situación estratégica de Mindala y las acciones recomendadas para su desarrollo y crecimiento en el mercado.

- **Evaluación de fortalezas financieras.**

Tabla 18

Fortalezas financieras de Mindala SAS

Indicador	Débil					Muy fuerte	
	1	2	3	4	5	6	
Liquidez				X			
Rentabilidad		X					
Endeudamiento						X	
Eficiencia en la gestión de activos medida por:							
• Rotación de activos			X				
• Rotación de inventario					X		
• Rotación de cuentas por cobrar			X				
Estructura y capital				X			
Flujo de efectivo					X		

Nota: elaboración realizada con el método de la matriz PEEA

Figura 4

Cálculo de puntaje promedio de fortaleza financiera.

Puntaje Promedio

$$= \frac{\text{Liquidez} + \text{Rentabilidad} + \text{Endeudamiento} + \text{Rotacion de activos} + \text{Rotacion de inventarios}}{\text{numero de variables}}$$

$$\text{Puntaje Promedio} = \frac{4 + 2 + 6 + 3 + 5 + 3 + 4 + 5}{8}$$

$$\text{Puntaje Promedio} = \frac{32}{8}$$

$$\text{Puntaje Promedio} = 4$$

El puntaje promedio de las fortalezas financieras es 4

- **Evaluación de fortalezas industrial**

Tabla 19

Fortaleza industrial de Mindala SAS

Indicador	Débil					Muy fuerte
	1	2	3	4	5	6
Potencial de crecimiento					X	
Productividad, utilización de la capacidad				X		
Potencial de utilidades					X	
Estabilidad financiera				X		
Conocimiento tecnológico					X	
Utilización de recursos				X		
Intensidad del capital				X		
Facilidad de ingreso al mercado			X			

Nota: elaboración realizada con el método de la matriz PEEA

Figura 5

Cálculo de puntaje promedio de fortaleza industrial

Puntaje Promedio

$$= \frac{\text{Potencial } c + \text{Productividad} + \text{utilidades} + \text{estabilidad } f + \text{conocimiento tecn} + \text{recursos} + \text{intensidad} + \text{facilidad}}{\text{numero de variables}}$$

$$\text{Puntaje Promedio} = \frac{5 + 4 + 5 + 4 + 5 + 4 + 4 + 3}{8}$$

$$\text{Puntaje Promedio} = \frac{34}{8}$$

Puntaje Promedio = 4.25

El puntaje promedio de la fortaleza industrial es 4.25

- **Evaluación estabilidad ambiental.**

Tabla 20

Estabilidad Ambiental de Mindala SAS

	Muy baja			Muy alta		
Indicador	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Impacto Ambiental y Huella de Carbono			X			
Regulaciones Ambientales		X				
Sostenibilidad de Materias Primas		X				
Eficiencia Energética			X			
Gestión de Residuos				X		

Nota: elaboración realizada con el método de la matriz PEEA

Figura 6

Cálculo de puntaje promedio de estabilidad ambiental

$$\begin{aligned} & \text{Puntaje Promedio} \\ &= \frac{\text{Impacto} + \text{Regulaciones} + \text{sostenibilidad} + \text{eficiencia} + \text{gestion de residuos}}{\text{numero de variables}} \\ & \text{Puntaje Promedio} = \frac{(-4) + (-5) + (-5) + (-4) + (-3)}{5} \\ & \text{Puntaje Promedio} = \frac{-21}{5} \end{aligned}$$

Puntaje Promedio = -4.2

El puntaje promedio de estabilidad ambiental es -4.2

- **Evaluación de ventaja competitiva**

Tabla 21

Ventaja competitiva

	Muy baja					Muy alta
Variable	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Calidad del Producto						X
Proceso de torrefacción para crear perfiles de sabor únicos y diferenciados					X	
Suministro y selección de proveedores de café de calidad superior						X
Capacidad de innovación y oferta de variedad de productos				X		
Estrategia de comercialización			X			

y marca	
Eficiencia operativa y costos	X
Sostenibilidad y prácticas Éticas	X

Nota: elaboración realizada con el método de la matriz PEEA

Figura 7

Calculo de puntaje promedio de ventaja competitiva

Puntaje Promedio

$$= \frac{\text{Calidad} + \text{Proceso} + \text{suministro} + \text{Capacidad} + \text{Estrategia} + \text{eficiencia} + \text{sostenibilidad}}{\text{numero de variables}}$$

$$\text{Puntaje Promedio} = \frac{(-1) + (-2) + (-1) + (-3) + (-4) + (-3) + (-2)}{7}$$

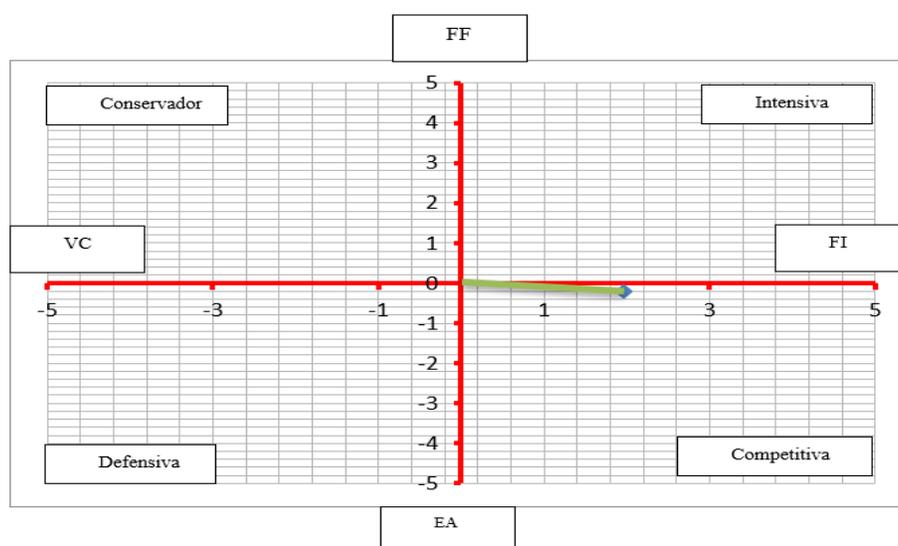
$$\text{Puntaje Promedio} = \frac{-16}{7}$$

$$\text{Puntaje Promedio} = -2.29$$

Puntaje promedio de ventaja competitiva es -2.29

Figura 8

Graficacion en el plano carteciano de La matriz PEEA, X: 1.96 y Y: -0.2



Nota: elaboración, con base en el método matriz PEEA

- **Interpretacion de resultados.**

Perfil estrategico competitivo: Ventajas Competitivas Importantes.

La interpretación de los resultados obtenidos en la Matriz PEEA para la torrefactora Mindala SAS indica que el perfil estratégico competitivo titulado “Ventajas Competitivas Importantes” se sustenta en múltiples factores clave. Se ha identificado que la entidad posee una notable habilidad para la producción de café de alta calidad, lo cual constituye una ventaja competitiva relevante dentro del mercado. Adicionalmente, la inversión realizada en tecnología y el conocimiento adquirido sobre el mercado, facilitan optimizar los procesos de producción, desde la selección y tostado de los granos hasta el empaquetado y distribución del café. Esto puede resultar en una mejora de la calidad del producto, una reducción de costos y un incremento en la eficiencia operativa.. Estos elementos, al ser evaluados cuantitativamente dentro de la Matriz PEEA, refuerzan la idea de que la estrategia denominada “Desarrollo de Mercados y Productos” representa la opción más conveniente y atractiva para la empresa.

2.1.5.4 Matriz Interna Externa. La matriz interna-externa es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la posición competitiva de una empresa en relación con las condiciones del mercado y sus propias capacidades internas. Se basa en dos evaluaciones: la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), que mide las fortalezas y debilidades internas, y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que analiza las oportunidades y amenazas del entorno. La combinación de estas dos evaluaciones posiciona a la empresa en uno de los nueve cuadrantes, cada uno sugiriendo diferentes estrategias.

En el caso de Mindala SAS, la evaluación ha resultado en una puntuación de 2.62 en la Matriz EFI y 2.06 en la Matriz EFE, ubicando a la empresa en el cuadrante V. Este cuadrante refleja una situación de equilibrio promedio tanto en el ámbito interno como externo, lo que indica que la empresa tiene una posición competitiva moderadamente fuerte. A continuación, se presenta la Tabla 18 que muestra estos resultados y proporciona una base para la consideración de estrategias que podrían mejorar la posición de Mindala en el mercado.

Tabla 22

Matriz Interna Externa

Puntajes de valor totales de la matriz EFI				
Puntajes		Solido	Promedio	Débil
De valor		(3.0 a 4.0)	(2.0 a 2.99)	(1.0 a 1.99)
Totales	Alto	I	II	III
De la	(3.0 a 4.0)			
Matriz	Medio	IV	V	VI
EFE	(2.0 a 2.99)			
	Bajo	VII	VIII	IX
	(1.0 a 1.99)			

Nota: elaboración, con base en el método matriz Interna Externa

Mindala SAS, al estar en el Cuadrante V de la matriz Interna Externa, la cual corresponde a una posición interna promedio y una posición externa promedio. Esto significa que la empresa tiene un equilibrio entre sus fortalezas y debilidades internas, así como entre sus oportunidades y amenazas externas. Sin embargo, esto también implica no hay una ventaja competitiva clara ni una estrategia definida. Por lo tanto, se debe evaluar los recursos y capacidades con los que cuenta Mindala SAS, así como las condiciones y tendencias del mercado, para determinar qué tipo de estrategias le conviene seguir. Algunas posibles estrategias para el cuadrante V son la penetración de mercados, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos o la diversificación concéntrica.

Con base en las estrategias identificadas en la matriz DOFA, a continuación, se detallan las estrategias específicas para cada área:

Penetración de Mercados: Estrategia de Marca Digital y Participación en Eventos (DO1):

Actividades tácticas:

- Desarrollar campañas de marketing intensivas en medios digitales para aumentar la visibilidad de la marca; como el marketing de contenidos, publicidad en línea, email marketing,
- Participar activamente en ferias tanto virtuales como presenciales y eventos del sector para llegar a un público más amplio. Como el de la mejor taza de mi Nariño, evento que se celebra cada mes de agosto.
- Utilizar estrategias de publicidad en línea para atraer a nuevos clientes y retener a los existentes; Embudos de venta.
- Implementar programas de fidelización y descuentos para incentivar la repetición de compra: tarjeta de puntos en alianza con otros productores de alimentos e industrias artesanales.

Optimización de procesos financieros (DO2):

Actividades tácticas:

- Mejorar la eficiencia en los procesos financieros para reducir costos operativos; Realizar una auditoría de los procesos financieros para identificar y corregir fallas y Establecer metas y plazos claros.
- Implementar sistemas de seguimiento financiero y análisis de datos para tomar decisiones informadas; Utilizar software de análisis financiero para visualizar datos y obtener información importante, establecer alertas contextuales para monitorear KPIs financieros y reaccionar rápidamente ante anomalías.
- Buscar oportunidades de financiamiento estable para respaldar iniciativas de crecimiento y expansión; Explorar fuentes de financiamiento como fondos de inversión, incubadoras, aceleradoras y crowdfunding, considerar financiamiento bancario y capital de inversión para obtener recursos adecuados, evaluar la posibilidad de alianzas estratégicas o inversionistas ángeles para diversificar riesgos y obtener capital.

Desarrollo de Mercados

Investigación de mercado y definición de público objetivo (DO3):

Actividades tácticas:

- Realizar estudios de mercado detallados para identificar nuevos segmentos de mercado; Definir encuestas y realizar una segmentación del público objetivo, investigar la competencia y verificar las regulaciones existentes de mercado, analizar toda la información obtenida e incluir el estudio en el plan de negocios.
- Definir perfiles de consumidores específicos y adaptar estrategias de marketing para satisfacer sus necesidades; recopilar y analizar datos de los clientes para crear un perfil detallado

del consumidor, considerar aspectos como edad, género, ingresos y hábitos de compra, utilizar investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas para definir claramente el grupo objetivo.

- Explorar oportunidades de expansión geográfica basadas en la investigación de mercado; emplear el geomarketing para obtener una segmentación y orientación geográfica efectiva, establecer una estrategia de expansión geográfica, definiendo el modelo de negocio y presentando las fortalezas de la empresa, desarrollar un plan de acción que incluya estrategias de marketing y la contratación de personal especializado para los nuevos mercados.

Desarrollo de capacidades de marketing (DO4):

Actividades tácticas:

- Utilizar medios digitales y redes sociales para promocionar la marca y productos; optimizar el SEO en sitios web y contenidos para mejorar la visibilidad en buscadores, crear contenido de valor que sea compartible y promueva la interacción en redes sociales, invertir en publicidad pagada en plataformas como Facebook, Instagram, Google Ads, etc., para llegar a una audiencia más amplia.

- Ampliar el alcance a nuevos mercados a través de estrategias de marketing digital; realizar estudios de mercado para entender las necesidades y preferencias de los nuevos mercados, adaptar el mensaje de marketing a las diferencias culturales y lingüísticas de cada mercado, utilizar campañas de marketing de influencia para ganar credibilidad y confianza en nuevos mercados.

- Generar una comunidad de seguidores y clientes fieles mediante campañas atractivas; desarrollar programas de lealtad que recompensen la interacción y las compras recurrentes, fomentar la participación de la comunidad a través de concursos, encuestas y eventos en línea, proporcionar un servicio al cliente excepcional en redes sociales para fomentar la confianza y la lealtad.

Desarrollo de Productos:

Desarrollo de capacidades tecnológicas (DO5):

Actividades tácticas:

- Establecer alianzas con laboratorios y expertos en tecnología para mejorar la eficiencia en la producción; identificar y seleccionar laboratorios y expertos que compartan una visión similar y puedan aportar valor a tu producción, negociar acuerdos de colaboración que incluyan intercambio de conocimientos, recursos y tecnología, establecer objetivos comunes y métricas de éxito para garantizar que ambas partes se beneficien de la alianza.
- Incorporar tecnologías innovadoras en el proceso de tostado y molido de café; investigar y adoptar tecnologías emergentes como la automatización y la inteligencia artificial para optimizar el tueste y molido, implementar sistemas de control de calidad y seguimiento en tiempo real para asegurar la consistencia del producto, capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías y fomentar una cultura de innovación continua.
- Desarrollar productos diferenciados y personalizados según las preferencias de los consumidores; realizar estudios de mercado para identificar tendencias y preferencias de los consumidores, utilizar tecnología para analizar datos biológicos y de comportamiento, diseñando productos que se adapten a necesidades personales, involucrar a los consumidores en el proceso de desarrollo del producto para asegurar que se satisfagan sus expectativas.

Estrategia de Segmentación por Perfiles de Consumidores y Promoción de Estilos de Vida Saludables (DO6):

Actividades tácticas:

- Realizar estudios de mercado para identificar diferentes perfiles de consumidores; investigar las preferencias y comportamientos de los consumidores potenciales, segmentar el

mercado en función de características demográficas, psicográficas y de comportamiento, analizar la competencia y las tendencias actuales para comprender mejor el panorama del mercado.

- Desarrollar mezclas de café personalizadas para diferentes segmentos de consumidores; crear perfiles de sabor basados en las preferencias identificadas en los estudios de mercado, experimentar con diferentes combinaciones de granos y grados de tueste para encontrar mezclas únicas, ofrecer muestras a un grupo selecto de consumidores para obtener retroalimentación y ajustar las mezclas.

- Promocionar el consumo de café como parte de un estilo de vida saludable; destacar los beneficios para la salud del café, como su contenido antioxidante y su capacidad para mejorar la concentración, incluir el café en una Pirámide de la Hidratación Saludable para promover su consumo diario como parte de una dieta equilibrada, desarrollar campañas de marketing que vinculen el café con actividades saludables y un estilo de vida activo.

Diversificación Concéntrica:

Innovación en productos sostenibles (FO1):

Actividades tácticas:

- Utilizar la innovación y tecnología para desarrollar una línea de productos de café sostenible; Investigar y desarrollar tecnologías que permitan la producción de café sostenible, utilizar técnicas de producción bajas en carbono y bioinsumos, fomentar la agroforestería y la salud del suelo para un café más sostenible.

- Incorporar prácticas sostenibles en la producción y comercialización de nuevos productos; implementar buenas prácticas en la producción y comercialización que respeten el medio ambiente y promuevan la equidad social, adoptar estándares de sostenibilidad y certificaciones reconocidas internacionalmente.

- Destacar la sostenibilidad como un diferenciador clave en la estrategia de diversificación; integrar la sostenibilidad de manera transversal en todas las áreas de la organización, desarrollar propuestas de valor que incluyan la sostenibilidad como un diferenciador.

Expansión internacional con certificaciones (FO2):

Actividades tácticas:

- Fortalecer la presencia internacional aprovechando certificaciones existentes; aprovechar certificaciones como Rainforest Alliance para fortalecer la posición en el mercado internacional, identificar y participar en mercados con alta demanda de café de calidad, como Canadá, Reino Unido, Italia, Corea del Sur y Francia.

- Identificar mercados internacionales con demanda creciente de café de alta calidad.
- Adaptar estrategias de marketing para satisfacer las preferencias locales en mercados internacionales.

Alianzas estratégicas para la comercialización digital (FO3):

Actividades tácticas:

- Colaborar con asociaciones de café y aprovechar la presencia digital del mercado; establecer colaboraciones con asociaciones de café para promover la innovación y la inclusión, aprovechar las plataformas digitales para la comercialización y el marketing de los productos de café.

- Establecer alianzas estratégicas que impulsen la participación en ferias y eventos virtuales; formar alianzas estratégicas para participar en ferias y eventos virtuales, ampliando la visibilidad y el alcance, utilizar alianzas para acceder a nuevos clientes y mercados.

- Utilizar plataformas digitales para amplificar la comercialización de nuevos productos, tales como Ads Google, Shopify, entre otras

Desarrollo de capacidades tecnológicas (FO4):

Actividades tácticas:

- Fortalecer las capacidades tecnológicas mediante alianzas con laboratorios; establecer alianzas estratégicas con laboratorios y empresas de TI para el desarrollo de investigaciones cuánticas moleculares y la creación de medicamentos innovadores, aprovechar la Inteligencia Artificial (IA) y la computación cuántica para simular y comparar con precisiones mucho más grandes de las actualmente posibles, fomentar la colaboración intersectorial para compartir conocimientos, recursos y tecnología.

- Mejorar la eficiencia en la producción y la calidad de los cafés tostados y molidos; Implementar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para asegurar la calidad del café, adoptar sistemas modernos y eficientes en los procesos de tostado, molido y empaçado de café, utilizar tecnología para optimizar la producción, como revisión de calidad, eficiencia de tiempo en los procesos y reducción de contaminación.

- Ofrecer productos diferenciados y personalizados mediante la innovación tecnológica; incorporar tecnologías de conectividad para mejorar la experiencia de la preparación del café y permitir la personalización de recetas a distancia, desarrollar productos sostenibles utilizando residuos de café, como cuero alternativo y bandejas ecológicas, explorar nuevas formas de interacción entre fabricantes, clientes y consumidores mediante la digitalización y la telemetría.

Diversificación por conglomerado (FO5):

Actividades tácticas:

- Utilizar la cadena vertical existente para crear experiencias de consumo únicas; Integración vertical: Controlar diferentes etapas de la producción y distribución para ofrecer productos y servicios exclusivos,

Personalización: Utilizar la cadena para personalizar productos según las preferencias del consumidor.

Experiencias inmersivas: Crear espacios temáticos o tours virtuales que muestren el proceso del café desde la semilla hasta la taza.

- Desarrollar productos derivados como confites de café, licores y otros; Innovación en productos: Investigar y desarrollar nuevos productos que utilicen el café como ingrediente principal.

Colaboraciones: Trabajar con chefs y mixólogos para crear confites, licores y otros productos derivados del café.

Marketing de productos: Realizar campañas de marketing que resalten la originalidad y calidad de los productos derivados.

- Aprovechar la cultura y tradición cafetera de Colombia en la diversificación de productos; Marketing cultural: Utilizar la rica historia y tradición cafetera de Colombia como parte de la narrativa de marca.

Productos temáticos: Crear productos que reflejen la cultura cafetera, como artesanías o alimentos tradicionales.

Turismo cafetero: Desarrollar experiencias de turismo que permitan a los visitantes vivir la cultura cafetera de primera mano.

Estas estrategias específicas están diseñadas para abordar las oportunidades y fortalezas identificadas en la matriz DOFA, al mismo tiempo que contrarrestan las amenazas y debilidades. Cada estrategia se centra en aspectos clave de penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos o diversificación concéntrica, asegurando una alineación coherente con la posición estratégica de la empresa.

2.1.5.5 Matriz de la estrategia principal. La matriz de la estrategia principal es una herramienta de análisis que ayuda a las empresas a identificar las estrategias de crecimiento más adecuadas basándose en su posición competitiva y la tasa de crecimiento del mercado. Esta matriz clasifica las empresas en uno de cuatro cuadrantes, cada uno con un conjunto de estrategias recomendadas, como se observa en la tabla 23.

Tabla 23

Matriz de la estrategia principal

Crecimiento rápido del mercado			
	Cuadrante II	Cuadrante I	
	1. Desarrollo de mercados	1. Desarrollo de mercados	
	2. Penetración en el mercado	2. Penetración en el mercado	
	3. Desarrollo de productos	3. Desarrollo de productos	
	4. Integración horizontal	4. Integración hacia delante	Posición
Posición competitiva débil	5. Enajenación	5. Integración hacia atrás	competitiva
	6. Liquidación	6. Integración horizontal	solida
		7. Diversificación concéntrica	
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	1. Recorte de gastos	1. Diversificación	

2. Diversificación concéntrica	concéntrica
3. Diversificación horizontal	2. Diversificación horizontal
4. Diversificación de conglomerados	3. Diversificación de conglomerados
5. Enajenación	4. Alianzas estratégicas
6. Liquidación	

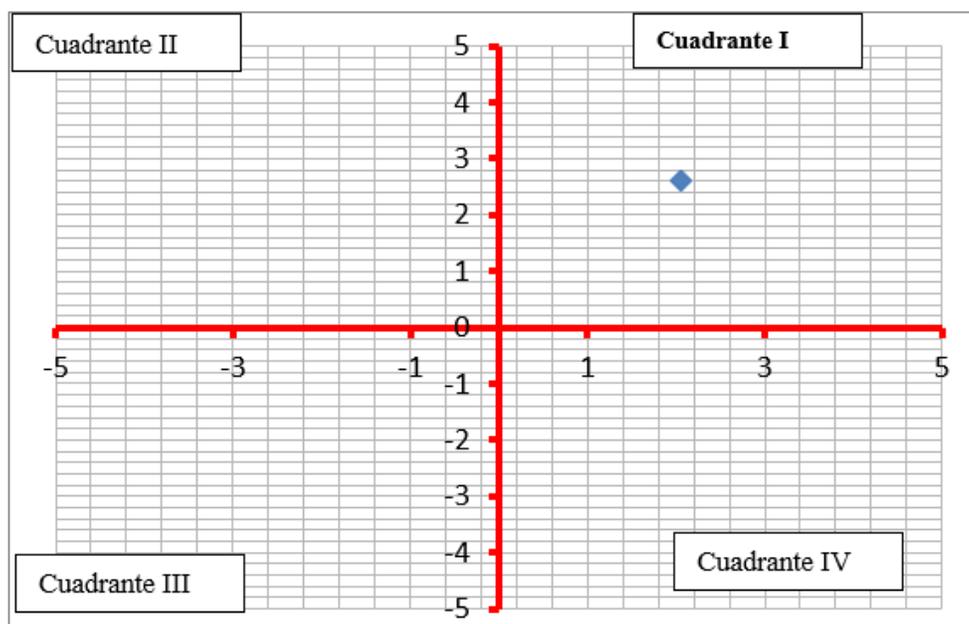
Crecimiento lento del mercado

Nota: elaboración, con base en el método Matriz de la estrategia principal

Para Mindala SAS, la figura 3 revelará que la empresa se encuentra en el Cuadrante 1, caracterizado por un crecimiento rápido del mercado y una posición competitiva sólida. Este cuadrante sugiere que Mindala está en una posición favorable para implementar estrategias de crecimiento, aprovechando sus fortalezas internas y las oportunidades del mercado para expandir su alcance y mejorar su participación en el mercado. A continuación, se presentarán los resultados detallados de la matriz de la estrategia principal para Mindala, destacando las acciones estratégicas que la empresa puede emprender para mantener y potenciar su ventaja competitiva.

Figura 9

Grafica de puntos: eje y: MEFI: 2.62 y eje x: MEFE: 2.06 en el plano cartesiano



- **Interpretación de resultados.** La ubicación de Mindala SAS en el Cuadrante 1 de la matriz de estrategia principal, junto con su posición en el Cuadrante V de la matriz interna externa, proporciona una perspectiva integral de su situación estratégica. La presencia en el Cuadrante 1, caracterizado por un mercado en rápido crecimiento y una sólida posición competitiva, sugiere que Mindala tiene la oportunidad de capitalizar sus Ventajas Competitivas Importantes para impulsar el crecimiento y la expansión.

Dado que Mindala se encuentra en una posición de equilibrio según la matriz interna externa, con fortalezas y debilidades internas promedio, así como oportunidades y amenazas externas promedio, las estrategias de Penetración de Mercados, Desarrollo de Mercados y Productos, y Diversificación Concéntrica son particularmente relevantes. Estas estrategias permitirán a Mindala:

- Maximizar su alcance en los mercados actuales a través de la Penetración de Mercados, mejorando la visibilidad y adopción de sus productos.

- Explorar nuevos segmentos y geografías mediante el Desarrollo de Mercados, adaptándose a las demandas cambiantes y diversificando su base de clientes.
- Innovar en su oferta de productos con el Desarrollo de Productos, manteniendo su ventaja competitiva y respondiendo a las tendencias del mercado.
- Expandir su cadena de valor a través de la Diversificación Concéntrica, explorando áreas relacionadas que complementen su negocio principal y generen nuevas fuentes de ingresos.

Estas estrategias están alineadas con los resultados obtenidos en otras matrices y reflejan una coherencia estratégica que permite a Mindala SAS aprovechar sus fortalezas internas y responder efectivamente a las condiciones del mercado para lograr un crecimiento sostenido y mejorar su posición competitiva.

2.1.5.6 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE). La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) es una herramienta de análisis que permite a las empresas evaluar y comparar la viabilidad de diversas estrategias basándose en criterios cuantitativos. A través de esta matriz, se asignan valores numéricos a diferentes variables estratégicas, lo que facilita la toma de decisiones objetiva y fundamentada en datos.

Para Mindala SAS, la Tabla 27 mostrará los resultados de la aplicación de la MCPE, reflejando cómo las distintas estrategias se comparan entre sí en términos de su potencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Estos resultados cuantitativos proporcionan una base sólida para seleccionar las estrategias más prometedoras y alinearlas con los planes de crecimiento y desarrollo de Mindala. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos, ofreciendo una perspectiva clara de las opciones estratégicas que Mindala puede considerar para su futuro.

Tabla 24

Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

No.	Valor	Penetración de mercados		Desarrollo de mercados y productos		Diversificación concéntrica	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
O1: Aprovechamiento del crecimiento del sector cafetero para incrementar ventas y rentabilidad.	0.04	4		4		3	
			0,16		0,16		0,12
O2: Utilización de acuerdos comerciales y aranceles para expandir exportaciones y mercados.	0.03	4		4		3	
			0,12		0,12		0,09
O3: Adaptación de productos a la conciencia de salud y hábitos de consumo de café.	0.03	4		4		3	
			0,12		0,12		0,09
O4: Fomento del consumo mediante la cultura y tradición cafetera regional.	0.04	4		4		3	
			0,16		0,16		0,12
O5: Optimización de la oferta y demanda de mano de obra en el sector cafetero.	0.03	4		4		3	
			0,12		0,12		0,09
O6: Colaboración con Cenicafé para impulsar la calidad y competitividad del café colombiano.	0.04	4		4		3	
			0,16		0,16		0,12

O7: Promoción de la marca y productos a través de medios digitales y redes sociales.	0.04	4	4	3	0,16	0,16	0,12
O8: Asesorías financieras para caficultores por entidades como el banco agrario.	0.03	4	4	3	0,12	0,12	0,09
O9: Identificación y captación de nichos de mercado desatendidos.	0.04	4	4	3	0,16	0,16	0,12
O10: Oferta de productos ecológicos y sostenibles en respuesta a la demanda del mercado.	0.03	4	4	3	0,12	0,12	0,09
O11: Acceso a laboratorios especializados para garantizar la calidad del café.	0.04	4	4	3	0,16	0,16	0,12
O12: Participación en ferias y eventos para mejorar la visibilidad de la marca.	0.04	4	4	3	0,16	0,16	0,12
Amenazas							
A1: Riesgos por inestabilidad política y social que pueden impactar la producción y comercialización del café.	0.03	2	3	2	0,06	0,09	0,06
A2: Inflación afectando costos de producción y demanda en el sector	0.03	2	3	2	0,06	0,09	0,06

cafetero.					
A3: Impacto del cambio climático y fenómenos naturales en la productividad y calidad del café.	0.03	2	3	2	
			0,06	0,09	0,06
A4: Influencia de cambios en la legislación tributaria en la rentabilidad y competitividad del café.	0.04	2	3	2	
			0,08	0,12	0,08
A5: Problemas por escasez y contaminación de recursos hídricos en la producción de café.	0.03	2	3	2	
			0,06	0,09	0,06
A6: Desafíos fiscales que pueden limitar la rentabilidad e inversión en el sector cafetero.	0.04	2	3	2	
			0,08	0,12	0,08
A7: Necesidad de acceso a tecnología avanzada para mantener la eficiencia y competitividad.	0.03	2	3	2	
			0,06	0,09	0,06
A8: Competencia con productos sustitutos que pueden afectar la demanda y rentabilidad del café.	0.03	2	3	2	
			0,06	0,09	0,06
	1.0				
Fortalezas					

F1: Excelente selección y almacenamiento de granos de café verde que asegura la calidad del producto.	0.09	3	4	3	0,27	0,36	0,27
F2: Producción de café especial de alta calidad con tecnología avanzada para el control de calidad.	0.08	3	4	3	0,24	0,32	0,24
F3: Relaciones estratégicas del gerente con asociaciones de café reconocidas a nivel nacional e internacional.	0.07	3	4	3	0,21	0,28	0,21
F4: Fuerte compromiso con la innovación y la tecnología, destacando proyectos como el caféiot.	0.06	3	4	3	0,18	0,24	0,18
F5: Integración vertical completa desde la finca de cultivo hasta la planta torrefactora.	0.05	3	4	3	0,15	0,2	0,15
F6: Sistema de riego por goteo con tecnología avanzada para una agricultura eficiente y sostenible.	0.03	3	4	3	0,09	0,12	0,09
F7: Diversas certificaciones que respaldan la calidad y la seguridad sanitaria del café.	0.04	3	4	3	0,12	0,16	0,12

F8: Gestión efectiva de relaciones y experiencia en proyectos socioculturales.	0.05	3	4	3	0,15	0,2	0,15
F9: Relaciones sólidas con clientes institucionales que garantizan una base de clientes estable.	0.04	3	4	3	0,12	0,16	0,12
F10: Innovación y tecnología aplicadas para mejorar la eficiencia operativa y el monitoreo ambiental.	0.04	3	4	3	0,12	0,16	0,12
Debilidades: D							
D1 Presencia digital y participación en ferias	0.09	2	3	2	0,18	0,27	0,18
D2 Definición de público objetivo	0.08	2	3	2	0,16	0,24	0,16
D3 Gestión financiera empírica y falta de indicadores clave	0.07	2	3	2	0,14	0,21	0,14
D4 Estrategias de marketing y ausencia de planificación	0.06	2	3	2	0,12	0,18	0,12
D5 Estructura organizacional desequilibrada y falta de procesos de control recientes	0.05	2	3	2	0,1	0,15	0,1
D6 Estudios de mercado	0.04	2	3	2	0,08	0,12	0,08
D7 Marca propia y plan de marketing	0.05	2	3	2	0,1	0,15	0,1

D8 Mecanismos de control									
e indicadores en procesos	0.03	2		3		2			
administrativos			0,06		0,09			0,06	
D9 Estilo gerencial									
autoritario y rígido	0.03	2	0,06	3	0,09	2		0,06	
D10 Plan específico y									
periódico de capacitación e	0.03	2		3		2			
innovación			0,06		0,09			0,06	
	1.0		4.95		6.29			4.52	

Nota: elaborado con el método de La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

En base a la evaluación cuantitativa de la Matriz de Planeación Estratégica (MPEC), se ha determinado que la estrategia más atractiva para la torrefactora Mindala es el "Desarrollo de Mercados y Productos", la cual ha obtenido un puntaje total del Grado de Atracción de 6.29. Este resultado sugiere que, al considerar tanto las oportunidades y amenazas externas como las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa, la mencionada estrategia destaca como la más favorable en comparación con las demás alternativas.

La robustez de esta estrategia se fundamenta en la capacidad de la empresa para capitalizar las oportunidades externas identificadas, así como en el aprovechamiento de sus fortalezas internas. La sinergia entre el entorno favorable y los recursos internos ha contribuido significativamente a posicionar el "Desarrollo de Mercados y Productos" como la opción más atractiva. Este enfoque estratégico demuestra ser coherente con la misión, visión y objetivos de Mindala, permitiendo una adaptación efectiva a las dinámicas del mercado y asegurando una ventaja competitiva sostenible.

A continuación, se presenta un análisis detallado considerando las variables clave de la matriz DOFA que han influido en la elección de esta estrategia:

Fortalezas (F):

1. **Excelente selección y almacenamiento de granos de café verde:** Esta fortaleza proporciona una base sólida para el desarrollo de nuevos productos y la expansión a diferentes mercados, ya que asegura la disponibilidad de materia prima de alta calidad.

2. **Producción de café especial de alta calidad:** La capacidad de producir café de alta calidad es un diferenciador importante en nuevos mercados, donde la demanda de productos premium está en aumento.

3. **Relaciones estratégicas del gerente con asociaciones reconocidas:** Estas relaciones pueden facilitar la entrada a nuevos mercados y la colaboración en el desarrollo de productos innovadores.

Oportunidades (O):

1. **Aprovechamiento del crecimiento del sector cafetero:** El desarrollo de nuevos mercados y productos se alinea directamente con la oportunidad de aprovechar el crecimiento del sector, permitiendo a Mindala diversificar y expandir su presencia.

2. **Colaboración con Cenicafé para impulsar la calidad del café:** Esta colaboración ofrece una oportunidad estratégica para mejorar la calidad del producto, lo que puede ser un punto clave en el desarrollo de nuevos mercados.

Debilidades (D):

1. **Presencia digital y participación en ferias:** Abordar estas debilidades puede ser esencial para el desarrollo exitoso de nuevos mercados, ya que la presencia digital y la participación en ferias son componentes clave en estrategias de expansión.

2. Gestión financiera empírica y falta de indicadores clave: Mejorar la gestión financiera y establecer indicadores clave será fundamental para respaldar el desarrollo de nuevos productos y mercados de manera sostenible.

Amenazas (A):

1. Riesgos por inestabilidad política y social: Estar al tanto de estas amenazas y desarrollar estrategias de mitigación es crucial para garantizar que el desarrollo de nuevos mercados no se vea afectado por eventos políticos o sociales.

En suma, la estrategia de "Desarrollo de Mercados y Productos" se fundamenta en la capacidad de Mindala para capitalizar sus fortalezas internas, como la calidad del producto y las relaciones estratégicas, mientras aborda proactivamente las debilidades y aprovecha las oportunidades identificadas en el entorno externo. La alineación efectiva de estas capacidades con las oportunidades externas ha contribuido a la robustez de esta estrategia como la más atractiva según la evaluación de la MPEC.

2.2 Direccionamiento estratégico de la torrefactora Mindala SAS

2.2.1 Identificación actual de la plataforma estratégica y eventual propuesta para la misma

Visión actual declaración

“Somos empresa referente de innovación en torrefacción de cafés especiales que mejora la calidad de vida y el desarrollo sostenible de la población.” (p. 1)

Visión propuesta declaración

Para ajustar la visión, es necesario tener en cuenta lo que diversos autores han planteado sobre este concepto y sus características. Según David (2003), la visión es una descripción de lo que la organización quiere llegar a ser en el futuro, que refleja sus aspiraciones y valores. Según Collins

y Porras (1996), la visión se compone de dos elementos: la ideología central, que expresa la identidad y el propósito de la organización, y la visión de futuro, que describe la imagen y los objetivos de la organización a largo plazo. Según Osterwalder y Pigneur (2010), la visión debe ser simple, clara, inspiradora, ambiciosa y alineada con las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés.

Con base en estas referencias, se podría mejorar la visión de Mindala SAS de la siguiente manera:

Para el año 2028, en Mindala SAS nos vemos como la empresa líder en la innovación de técnicas de tostado de cafés especiales, que crean experiencias sensoriales únicas y conectan a una comunidad global de amantes del café. Nuestra visión se basa en nuestra pasión por el café y nuestro compromiso genuino con la sostenibilidad y el bienestar de los productores campesinos de Nariño. Aspiramos a ser reconocidos como líderes visionarios en la industria cafetera, no solo por el sabor distintivo de nuestros cafés, sino también por nuestra responsabilidad social. En Mindala, nos proyectamos como arquitectos de un futuro donde la prosperidad de las comunidades cafetaleras de Nariño se entrelaza con la calidad de nuestros productos, desde la finca hasta la mesa.

Misión actual declaración

“Producir, transformar y distribuir cafés especiales de la mejor calidad, inocuidad y precio que aseguren la nutrición, la salud y el bienestar de productores y consumidores.”

Misión propuesta declaración

De acuerdo con distintas fuentes consultadas, la misión de una organización debe expresar su razón de ser, su propósito fundamental y su contribución a la sociedad (Kotler, 2003). Además, debe reflejar la visión y los valores de la organización, así como sus objetivos estratégicos (David, 2003). También debe ser clara, concisa, distintiva, motivadora y flexible (Bart y Baetz, 1998).

Con base en estas recomendaciones, se ha definido la siguiente declaración de misión para Mindala SAS:

En Mindala SAS, somos una empresa dedicada a la producción, transformación y distribución de cafés especiales de la más alta calidad, que generan valor para nuestros clientes, empleados, proveedores, accionistas y la sociedad en general. Nuestra misión trasciende la taza; creamos experiencias sensoriales únicas que conectan comunidades, unidas por el amor al café y el respeto por quienes lo cultivan. Promovemos el desarrollo sostenible, guiados por valores como responsabilidad, solidaridad, calidad, honestidad, seguridad, armonía y mejora continua.

Nos comprometemos a ser más que una empresa; aspiramos a ser un referente en la industria del café, desde la finca hasta la mesa del consumidor. Nos apoyamos en la innovación y la tecnología para elevar la cultura cafetera. Nuestra cadena vertical, certificaciones y alianzas estratégicas respaldan la autenticidad de nuestros cafés especiales. Nos esforzamos por ser reconocidos no solo por la excelencia de nuestros productos, sino por ser agentes de cambio en la sostenibilidad y la responsabilidad social. En Mindala, nos visualizamos como artífices de una comunidad global unida por el amor al café y el respeto por quienes lo cultivan. Esta misión, resultado de un proceso participativo y consensuado, refleja nuestro compromiso realista y factible de mejorar vidas y fomentar el bienestar, un grano de café a la vez, para nuestros clientes finales e institucionales.

Valores actuales declaración

Mindala SAS vive y siente estos valores en los 3 eslabones de la cadena que presenta; finca productora, planta de beneficio y planta de torrefacción.

- Responsabilidad
- Solidaridad
- Seguridad

- Calidad
- Honestidad
- Armonía
- Mejora continua

Valores propuesta declaración

Según las diversas fuentes consultadas, entre ellas, el libro de Fred David “Conceptos de administración estratégica”, los valores corporativos son uno de los componentes del proceso de formulación de la estrategia, junto con la visión, la misión, los objetivos y las políticas. El autor propone una metodología para elaborar o identificar los valores corporativos de una organización, basada en los siguientes pasos:

- Analizar la misión, la visión y la cultura de la organización, así como los factores internos y externos que la afectan.
- Identificar los grupos de interés de la organización y sus expectativas y necesidades.
- Seleccionar los valores que mejor representen la identidad y el propósito de la organización, así como los que generen valor para los grupos de interés.
- Definir el significado y el alcance de cada valor, así como los comportamientos y las acciones que los reflejen.
- Comunicar y difundir los valores entre todos los miembros de la organización, así como entre los grupos de interés externos.

- Evaluar y revisar periódicamente los valores y su cumplimiento, así como su alineación con la estrategia de la organización.

Con base en lo anterior, se podría mejorar los valores corporativos de Mindala SAS de la siguiente manera:

- Responsabilidad: Aplicamos las mejores prácticas, estándares, eficiencia y relaciones éticas con los distintos grupos de interés, asumiendo las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.
- Solidaridad: Apoyamos y colaboramos con las comunidades cafeteras, contribuyendo a su desarrollo social y económico, y compartiendo los beneficios de nuestro trabajo.
- Calidad: Ofrecemos productos y servicios de la más alta calidad, que satisfacen y superan las expectativas de nuestros clientes, y que se basan en el cuidado y la excelencia de todo el proceso productivo.
- Honestidad: Actuamos con transparencia, integridad y coherencia, respetando los principios éticos y legales que rigen nuestra actividad.
- Seguridad: Garantizamos la seguridad de nuestros empleados, clientes, proveedores y productos, cumpliendo con las normas y protocolos establecidos, y previniendo los riesgos y los daños.
- Armonía: Fomentamos un ambiente de trabajo positivo, respetuoso y colaborativo, donde se valora la diversidad, la comunicación y el aprendizaje.
- Mejora continua: Buscamos constantemente la innovación y la optimización de nuestros procesos, productos y servicios, adaptándonos a los cambios del entorno y a las necesidades de nuestros grupos de interés.

Objetivos estratégicos actuales

- Desarrollar módulo de comercio electrónico
- Estandarizar procesos de Fertilización y beneficio
- Desarrollar registros de marca y exportación
- Promover alianzas de investigación e innovación

Objetivos estratégicos de la propuesta

A continuación, se presentan objetivos estratégicos que están alineados con la misión y visión de Mindala SAS, así como con la estrategia de Desarrollo de Mercados y Productos identificada como la más atractiva según la Matriz de Planeación Estratégica cuantitativa (MPEC). La implementación exitosa de estos objetivos contribuirá a posicionar a Mindala como un referente en la industria del café, destacando por su calidad, innovación y compromiso social.

1. Incrementar la Cuota de Mercado en un 15% en los Próximos Dos Años:

- Establecer estrategias de penetración de mercado para aumentar la participación de Mindala en segmentos específicos.
- Desarrollar campañas de marketing focalizadas y promociones para atraer nuevos clientes y retener a los existentes.
- Evaluar constantemente el desempeño de la cuota de mercado y ajustar las tácticas según sea necesario.

2. Crecer en Ventas Anuales en un 20% a Través de la Expansión de Productos:

- Identificar oportunidades de desarrollo de productos innovadores basados en las tendencias del mercado.

- Implementar estrategias de desarrollo de productos, aprovechando las fortalezas identificadas en el análisis interno.

- Establecer alianzas estratégicas para la introducción de nuevas líneas de productos y diversificar la oferta.

3. Posicionar la Marca en la Industria del Café:

- Desarrollar e implementar prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro, desde la producción hasta la comercialización.

- Comunicar de manera efectiva las iniciativas de sostenibilidad a través de campañas de marketing y presencia en medios.

- Obtener certificaciones reconocidas en sostenibilidad para respaldar la posición de liderazgo de Mindala.

4. Aumentar la Rentabilidad en un 25% a través de Eficiencias Operativas:

- Implementar procesos de producción más eficientes y sostenibles para reducir costos operativos.

- Optimizar la cadena de suministro y mejorar la gestión de inventarios para evitar excesos y faltantes.

- Evaluar constantemente los márgenes de beneficio y realizar ajustes en función de los análisis financieros.

5. Expandir la Presencia en Mercados Internacionales en un 12%:

- Identificar mercados internacionales con demanda potencial para productos de café de alta calidad.
- Desarrollar estrategias de entrada a nuevos mercados, teniendo en cuenta las preferencias y normativas locales.
- Establecer alianzas con distribuidores y minoristas internacionales para ampliar la distribución global de los productos de Mindala.

Estos objetivos corporativos están diseñados para alinear las metas de Mindala SAS con su misión, visión y estrategia de desarrollo de mercados y productos. Cada objetivo es cuantificable y se centra en el crecimiento, la rentabilidad, el mantenimiento o expansión de la cuota de mercado, y el posicionamiento de la marca en un segmento específico.

2.2.2 *Diseño de estrategias organizacionales para Mindala SAS, periodo 2024- 2028*

Corto Plazo (2024):

1. Incrementar la Cuota de Mercado en un 15%:

Estrategias de Penetración de Mercado:

- Campañas de Degustación: Organizar eventos de degustación en puntos de venta estratégicos para dar a conocer la calidad de los productos.
- Paquetes Promocionales: Ofrecer paquetes promocionales atractivos para incentivar compras frecuentes y volúmenes mayores.

- Programas de Lealtad: Implementar un programa de lealtad que recompense a los clientes regulares.

Desarrollo de Campañas de Marketing:

- Campañas Digitales: Lanzar campañas publicitarias en redes sociales y plataformas digitales para llegar a audiencias específicas.
- Colaboraciones Locales: Asociarse con empresas locales para realizar promociones conjuntas y aumentar la visibilidad.

Evaluación Continua:

- Análisis de Datos: Utilizar herramientas analíticas para evaluar regularmente el desempeño de cuota de mercado y ajustar estrategias según los resultados.
- Encuestas a Clientes: Realizar encuestas a clientes para obtener retroalimentación y realizar mejoras continuas.

Mediano Plazo (2026):

2. Crecer en Ventas Anuales en un 20%:

Identificación de Oportunidades de Desarrollo de Productos:

- Investigación de Mercado: Realizar estudios de mercado para identificar brechas y oportunidades no cubiertas.
- Feedback de Clientes: Obtener retroalimentación directa de los clientes para entender sus necesidades y preferencias.

Implementación de Estrategias de Desarrollo de Productos:

- Equipos de Innovación: Formar equipos especializados en innovación para la creación de nuevos productos.
- Pruebas de Concepto: Realizar pruebas de concepto para asegurar la viabilidad y aceptación del mercado.

Establecimiento de Alianzas Estratégicas:

- Colaboración con Proveedores: Establecer alianzas con proveedores clave para garantizar el suministro de materias primas innovadoras.
- Acuerdos Comerciales: Negociar acuerdos comerciales con socios estratégicos para ampliar la línea de productos.

Largo Plazo (2028):

3. Posicionar la Marca:

Desarrollo e Implementación de Prácticas Sostenibles:

- Certificaciones Ambientales: Obtener certificaciones reconocidas en sostenibilidad y destacarlas en el etiquetado de productos.
- Embalajes Sostenibles: Adoptar envases ecoamigables y comunicar el compromiso ambiental a través de campañas.

Comunicación Efectiva:

- Campañas de Concientización: Lanzar campañas que destaquen las iniciativas sostenibles y eduquen a los consumidores.

- Participación en Eventos Ambientales: Ser parte activa en eventos y ferias relacionadas con la sostenibilidad.

4. Aumentar la Rentabilidad en un 25%:

Eficiencias Operativas:

- Automatización de Procesos: Implementar tecnologías para automatizar tareas y reducir costos operativos.

- Capacitación del Personal: Brindar capacitación continua al personal para mejorar la eficiencia y reducir errores.

Optimización de la Cadena de Suministro:

- Colaboración con Proveedores: Establecer relaciones sólidas con proveedores y optimizar la cadena de suministro.

- Monitoreo en Tiempo Real: Implementar sistemas de monitoreo en tiempo real para prevenir problemas en la cadena de suministro.

Mediano y Largo Plazo (2026-2028):

5. Expandir la Presencia en Mercados Internacionales en un 12%:

Identificación de Mercados Potenciales:

- **Análisis de Datos:** Utilizar análisis de datos para identificar mercados internacionales con alta demanda de productos de café.

Desarrollo de Estrategias de Entrada:

- **Investigación de Normativas Locales:** Investigar y adaptarse a las regulaciones locales para una entrada exitosa.
- **Establecimiento de Centros de Distribución:** Implementar centros de distribución en ubicaciones estratégicas para optimizar la logística.

Establecimiento de Alianzas Globales:

- **Colaboración con Distribuidores Internacionales:** Establecer alianzas con distribuidores y minoristas globales para ampliar la presencia en los mercados internacionales clave.

Estas estrategias detalladas buscan cumplir con los objetivos estratégicos, promoviendo el crecimiento, la rentabilidad, la sostenibilidad y la expansión global de Mindala SAS en el periodo 2024-2028. Cada táctica está diseñada para ser coherente con la visión y misión de la empresa.

2.3 Plan de Acción Detallado para Mindala SAS (2024-2028)

El plan de acción es un documento estratégico que detalla las iniciativas específicas que Mindala SAS llevará a cabo para alcanzar sus objetivos empresariales entre 2024 y 2028. Este plan establece metas claras, estrategias para lograrlas, responsables de su ejecución, plazos para su cumplimiento y los presupuestos asignados para cada acción. A continuación, se presenta la Tabla 22, que resume el plan de acción propuesto para Mindala SAS, reflejando un enfoque estructurado y orientado a resultados que guiará a la empresa hacia el crecimiento y la mejora continua en el periodo establecido. Mindala SAS, una empresa comprometida con la producción y comercialización de cafés especiales de alta calidad, se encuentra en un momento clave de su trayectoria. Basada en una sólida fundación de valores y experiencias, la compañía se embarca en

un plan estratégico que abarca desde el 2024 hasta el 2028. Este periodo representa una fase crucial para Mindala, donde se buscará consolidar su posición en la industria del café, expandirse a nuevos mercados y reforzar su compromiso con la sostenibilidad y la calidad.

Tabla 25

Plan de Acción Detallado para Mindala SAS (2024-2028)

Objetivo	Estrategia	Responsable	Plazo	Presupuesto (COP)
Incrementar la Cuota de Mercado en un 15%	Campañas de Degustación, Paquetes Promocionales, Programas de Lealtad	Director de Marketing	2024 (corto plazo)	\$30,000,000
	Campañas Digitales, Colaboraciones Locales	Gerente de Publicidad	2024 (corto plazo)	\$20,000,000
	Análisis de Datos, Encuestas a Clientes	Analista de Mercado	2024 (corto plazo)	\$10,000,000
Crecer en Ventas Anuales en un 20%	Investigación de Mercado, Feedback de Clientes	Jefe de Investigación	2026 (mediano plazo)	\$40,000,000
	Equipos de Innovación, Pruebas de Concepto	Líder de Innovación	2026 (mediano plazo)	\$60,000,000
	Colaboración con Proveedores, Acuerdos Comerciales	Gerente de Compras	2026 (mediano plazo)	\$50,000,000

Posicionar la Marca	Certificaciones Ambientales, Embalajes Sostenibles	Director de Sostenibilidad	2028 (largo plazo)	\$25,000,000
	Campañas de Concientización, Participación en Eventos Ambientales	Coordinador de Eventos	2028 (largo plazo)	\$20,000,000
Aumentar la Rentabilidad en un 25%	Automatización de Procesos, Capacitación del Personal	Jefe de Operaciones	2028 (largo plazo)	\$80,000,000
	Colaboración con Proveedores, Monitoreo en Tiempo Real	Supervisor de Logística	2028 (largo plazo)	\$70,000,000
Expandir la Presencia en Mercados Internacionales en un 12%	Análisis de Datos, Investigación de Normativas Locales	Director de Expansión	2026-2028 (largo plazo)	\$100,000,000
	Establecimiento de Centros de Distribución, Colaboración con Distribuidores Internacionales	Gerente de Exportaciones	2026-2028 (largo plazo)	\$150,000,000

Este plan de acción se erige como la brújula que guiará a Mindala hacia una nueva etapa de crecimiento y excelencia. Cada estrategia, con sus respectivos responsables y plazos definidos, representa un paso firme hacia la consecución de metas ambiciosas. La empresa, arraigada en sus valores de responsabilidad, solidaridad y calidad, se dispone a escribir un capítulo emocionante

en su historia, donde la pasión por el café se combina con la visión de un futuro sostenible y próspero para las comunidades cafetaleras y los amantes del café en todo el mundo.

3 Conclusiones

El presente trabajo tuvo como propósito analizar la situación actual de la empresa comercializadora Mindala SAS y proponer estrategias organizacionales para mejorar su competitividad en el mercado. Para ello, se realizaron las siguientes actividades:

Se identificó la condición actual de la empresa en su contexto interno y externo, mediante el uso de herramientas como el análisis FODA, el análisis PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Se encontró que la empresa tiene fortalezas como la calidad de sus productos, la fidelidad de sus clientes y la experiencia de su personal, pero también debilidades como la falta de innovación, la dependencia de proveedores y la baja presencia en redes sociales. Asimismo, se detectaron oportunidades como la creciente demanda de productos naturales, la diversificación de mercados y la alianza con otras empresas, pero también amenazas como la competencia, la regulación ambiental y la inestabilidad económica.

Se actualizó la plataforma estratégica de la empresa, es decir, su misión, visión, valores y objetivos organizacionales, con el fin de alinearlos con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Se definió la misión como: Ofrecer productos naturales de alta calidad que contribuyan al bienestar de las personas y al cuidado del medio ambiente, la visión como: Ser una empresa líder en el mercado de productos naturales, reconocida por su responsabilidad social y ambiental, los valores como: Calidad, compromiso, innovación, ética y sostenibilidad y los objetivos organizacionales como: Expandir la presencia en mercados internacionales en un 12% para el año 2025, aumentar la rentabilidad en un 25% para el año 2024, posicionar la marca como referente de productos naturales, crecer en ventas anuales en un 20% para el año 2023 e incrementar la cuota de mercado en un 15% para el año 2023.

Se diseñaron las estrategias organizacionales para la empresa Mindala SAS para el periodo 2023-2025, basadas en el modelo de las estrategias genéricas de Porter. Se optó por una estrategia de diferenciación, que consiste en ofrecer productos únicos y de valor agregado que se distingan de la competencia por su calidad, beneficios y atributos ecológicos. Para ello, se planteó lo siguiente: mejorar el proceso de producción, incorporando tecnología y buenas prácticas

ambientales; fortalecer la marca, mediante el desarrollo de una identidad corporativa y una campaña de comunicación; fidelizar a los clientes, mediante el establecimiento de relaciones de confianza y la creación de un programa de lealtad; y explorar nuevos mercados, mediante la realización de estudios de mercado y la búsqueda de socios estratégicos.

Se propuso un plan de acción para la implementación de las estrategias organizacionales de la empresa Mindala SAS, el cual incluyó las actividades, los responsables, los recursos, los indicadores y los plazos para cada una de las estrategias. Se utilizó la matriz BSC (Balanced Scorecard) para integrar las cuatro perspectivas de la gestión estratégica: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se establecieron metas e iniciativas para cada perspectiva, así como los mecanismos de seguimiento y evaluación.

En el corto plazo 2024, se busca incrementar la Cuota de Mercado en un 15% mediante estrategias de penetración, campañas de degustación, paquetes promocionales, programas de lealtad, campañas digitales, colaboraciones locales y evaluación continua.

En el mediano plazo 2026, el enfoque está en el crecimiento en Ventas Anuales en un 20%, identificando oportunidades de desarrollo de productos, implementando estrategias de desarrollo, y estableciendo alianzas estratégicas.

A largo plazo 2028, se busca Posicionar la Marca mediante el desarrollo e implementación de prácticas sostenibles, aumentando la rentabilidad en un 25% a través de eficiencias operativas y optimización de la cadena de suministro, y expandiendo la presencia en mercados internacionales en un 12% mediante la identificación de mercados potenciales, estrategias de entrada y alianzas globales.

De esta manera, se concluye que la empresa Mindala SAS tiene un gran potencial para posicionarse en el mercado de productos naturales, siempre y cuando aplique las estrategias organizacionales propuestas y las adapte a los cambios del entorno. Se recomienda que la empresa mantenga un enfoque en la calidad, la innovación y la sostenibilidad, que le permita generar valor para sus clientes, sus empleados, sus accionistas y la sociedad en general.

4 Recomendaciones.

Recomendaciones para el Plan Estratégico de Mindala SAS (Periodo 2024-2028).

Considerar Condiciones Locales en Nariño, Colombia: Dada la ubicación en Nariño, es crucial considerar las condiciones locales, como la cultura del café en la región. La comprensión de las preferencias y tradiciones locales permitirá adaptar los productos y estrategias de marketing de manera más efectiva.

Afrontar Desafíos en Estilos de Liderazgo: Dado que existen estilos de liderazgo autoritarios y poco flexibles, se recomienda implementar programas de capacitación y desarrollo del liderazgo. Fomentar un enfoque más colaborativo y flexible puede contribuir a una implementación más eficiente del plan estratégico.

Gestión Financiera Prudente para Investigación: Reconociendo la necesidad de recursos financieros para la investigación, se sugiere una gestión financiera prudente. Establecer prioridades y asignar recursos de manera estratégica asegurará la viabilidad y el éxito de la implementación del plan.

Aprovechar Apoyo Estatal para Investigaciones: Dada la importancia de contar con recursos financieros, se recomienda buscar y aprovechar los programas de apoyo estatal disponibles para financiar investigaciones. Esto puede incluir incentivos fiscales, subsidios y colaboraciones con instituciones de investigación respaldadas por el gobierno.

Registrar y Proteger la Marca: Es fundamental para Mindala SAS registrar y proteger su marca. Esto no solo evitará problemas legales, sino que también otorgará a la empresa derechos exclusivos sobre su identidad, permitiendo un posicionamiento más sólido en el mercado y evitando posibles imitaciones.

Promover la Marca Registrada: Una vez registrada la marca, es esencial promoverla activamente. Estrategias de marketing específicas, como campañas de concientización y

participación en eventos locales, ayudarán a aumentar la visibilidad y la recordación de la marca entre los clientes.

Implementar estas recomendaciones en el plan estratégico permitirá a Mindala SAS abordar de manera efectiva las condiciones locales, superar desafíos en los estilos de liderazgo, garantizar la financiación adecuada, proteger la marca y aprovechar el apoyo estatal, contribuyendo al éxito sostenible de la empresa en el periodo 2024-2028.

Referencias bibliográficas

- Ansoff, H.I. (1991). *A Critique Of Henry Mintzberg's "The Design School"*. En: *Strategic Management Journal*, 12: pp. 449-461.
- Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios.
<https://sistemas.fciencias.unam.mx/~aar/libros/Planeacion%20estretetica%20integral.pdf>
- Bañol Marin Anlley V. (2017). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa JAE S.A.S. Municipio de Cartago Valle del Cauca* [Trabajo de grado, Universidad del Valle. Cartago] <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/419c9c66-7f8b-44bb-960a-ef2fc26a25ca/content>
- Banco de la República. (2023). *Tasa Representativa del Mercado (TRM)*.
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco de la República. (2023.). *Tasas de cambio*.
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-de-cambio>
- El Banco Mundial en Colombia (2023) *Colombia: panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- BBVA Research. (2023). *Situación Colombia. Junio 2023*.
<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-colombia-junio-2023/>
- Benavides, V., Af Javier, A. I., Delgado, D., y amp; Cartilla Divulgativa, I. A. (2023). *El Cultivo Del Café*. Edu.Co.

Bojórquez Martha y Pérez Antonio. (2013). *La planeación estratégica un pilar en la gestión empresarial*. Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, pp. 4-19. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24584w/Laplaneacionestrategica.pdf>

Bunn, C., Läderach, P., Pérez Jiménez, J., Montagnon, C., & Schilling, T. (2019). *A bitter cup: climate change profile of global production of Arabica and Robusta coffee*. *Climatic Change*, 157(1), 1-12.

DANE (2018). Colombia. *Censo Nacional de población y vivienda*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

Cerón Andrade, Saray. (2022). *Direccionamiento Estratégico para la Unidad Productiva Cabua Café en el Municipio de Buesaco departamento de Nariño* [Trabajo de grado, Universidad Mariana, Pasto.]

Chamorro Rodríguez, German A. (2022). *Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa “2R Sport Shop”* [Trabajo de grado, Universidad Mariana, Pasto.]

Chiavenato Idalberto. (2016). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. Mc Graw Hill Education. México. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, (2023) *Café*. <https://federaciondecafeteros.org/static/files/Nari%C3%B1o1.pdf>

Contreras, Emigdio (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento y Gestión Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Cap. 4 Jps Planeación Estratégica Supervivencia. (2022.). *Calameo.com*. Retrieved February 24, 2023, from <https://www.calameo.com/read/0048691690d25ff78300f>

D' Colombia, (2023) *Municipios cafeteros de Nariño*
<https://dcolombia.com/municipios/municipios-cafeteros-de-narino/>

DANE. (2019) *Producto Interno Bruto (PIB) 2019*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

DANE. (2023) *Producto Interno Bruto (PIB) 2023*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

David F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica 9naed*. Pearson Educación, México, p. 368.

Delshad, A., Nouhi, E.; Delshad, S. (2021). *Impact of Green Marketing on Purchase Intention and Brand Loyalty*. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 17059-17068.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Balanza comercial*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>

Dólar Colombia. (n.d.). *TRM dólar histórico - Dólar TRM Hoy en Colombia*. <https://www.dolar-colombia.com/historico>

Dólar Hoy. (2023). *Precio Oficial TRM del Dólar* <https://www.dolarhoy.co/2023-07-22>

E2 Business Solutions [@E2BusinessSolutions]. (2018, March 20). *La Ejecución de la Estrategia - Un Café con el Profe* | Humberto Serna. Youtube.<https://www.youtube.com/watch?v=i7jkEk4a5xU>

E2 Business Solutions [@E2BusinessSolutions]. (2018a, March 16). *Hábitos de la Ejecución Estratégica - Un Café con el Profe* | Humberto Serna HD. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=Jb87Eg1Y1f4>

Edición, T. (s.f.). *Fundamentos y aplicaciones. Com.Ar. Retrieved February 23, 2023, from* <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Fabbri, P. P. M. (n.d.). *Las técnicas de investigación: la observación.* Institutocienciashumanas.com. Retrieved March 29, 2023, from <http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros (FNC). (2023). *Tendencias del sector cafetero en Nariño.* <https://federaciondefcafeteros.org/wp/blog/posesion-comite-directivo-fnc-2023/>

Fuquen José (2017) *Planeación Estratégica.* Bogotá D.C., Edición: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1372/Planeaci%C3%B3n%20estrategica.pdf?>

Galvis Jaime (2023). *Revista Portafolio. Los dos factores que marcarán el mundo tecnológico en Colombia* <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/sector-tecnologico-factores-que-marcaran-esta-industria-en-2023-577084>

Garrido Pavia, Jordi. (2013). *La estrategia competitiva de la micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución.* https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf

Gobernación de Nariño, (2023). *Nariño*. <https://sitio.narino.gov.co/historia/>

González Daimelis, Morales Flor y Rodríguez Elys. (2018) *Plan estratégico operativo de los procesos administrativos dirigido a la formación de equipo de alto desempeño*. [Trabajo de investigación, Universidad de Carabobo, Venezuela] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7481326>

Jervis, T. M. (2020). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. Liferder. <https://www.liferder.com/investigacion-descriptiva/>

Koontz, H. et al. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. [https://scholar.google.com.co/scholar?q=Koontz,+H.+\(2012\)](https://scholar.google.com.co/scholar?q=Koontz,+H.+(2012)).

Kovács, G., Spens, K. M., & Luzzini, D. (2019). International Trade and Sustainable Logistics. *Sustainability*, 11(3), 859.

Kuhn, T. (1986). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Breviarios del Fondo de Cultura Económica. (séptima reimpresión), Nro. 213. (Original publicado en 1962 por la University of Chicago Press bajo el título de *The structure of scientific revolutions*)

Kuntar (2020. 1 de octubre) *Revista Semana*. *Colombianos gastan casi \$100.000 en café al año*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/consumo-de-cafe-de-los-colombianos-en-2020/302149/>

Lagos et.al. (2019). *El Cultivo del Café* (*Coffea arabica* L.) en Nariño. Editorial Universidad de Nariño.

Lee, H. Y., Lim, S., y Kim, S. W. (2019). *Diversification and Firm Performance in an Emerging Market: The Role of Institutions and Innovation*. *Sustainability*, 11(14), 3969.

Legis. (2022). *Balanza comercial de Colombia: Comercio exterior en el 2022*.
<https://blog.legis.com.co/comercio-exterior/balanza-comercial-de-colombia-comercio-exterior-en-el-2022>

Ley 905 de 2004. (2004, 2 de agosto). Congreso de Colombia Gestor Normativo. *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>

Ley 1258 de 2008. (2008, 05 de diciembre). El Congreso de Colombia. *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada*.
https://sedeelectronica.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_1258_2008.pdf

Ley 1429 de 2010 (2010, 14 de febrero). Congreso de Colombia. *Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo*
https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_1429_2010.pdf

Ley 1480 de 2011. (2011, 2 de octubre). Congreso de Colombia. *Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>

Llopis J. (2011). *Posicionamiento*.<https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Informes de Importaciones Colombianas y Balanza Comercial*. <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-importaciones-colombianas-y-balanza-co>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia. (2023). *Colombia: un país megadiverso con desafíos ambientales*. <https://www.minambiente.gov.co/>

Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management. En: Strategic Management Journal, Vol. 11, Pp. 171-195.

Mintzberg, H. (1991). Learning 1, Planning 0: Reply To Igor Ansoff. En: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 6, Pp. 463 - 466.
https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The+Design+School:+Reconsidering+The+Basic+P

Monje A. Carlos. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Universidad Surcolombiana. Neiva. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Muguira, A. (2018). *¿Qué es la investigación descriptiva?* *QuestionPro*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>

Municipios cafeteros de Nariño. (2020). Colombia.
<https://dcolombia.com/municipios/municipios-cafeteros-de-narino/>

Otzen, T., y Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. *Revista Internacional de Morfología [International Journal of Morphology]*, 35(1), pp. 227–232.
<https://doi.org/10.4067/s0717-95022017000100037>

Padrosa S. (2013). *Estrategia competitiva y el análisis de Porter*. <https://retos-directivos.eae.es/la-estrategia-competitiva-de-porter-y-el-analisis-de-las-cinco-fuerzas/>

Political Database of the Americas (s.f)
<https://www.sice.oas.org/compol/natleg/Colombia/333.asp>

Portafolio. (2023). En 2023, primará incógnita con el dólar y su comportamiento. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/en-2023-primara-incognita-con-el-dolar-y-su-comportamiento-575806>

Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECOSA.

QuestionPro. (2021). *Investigación mixta. Qué es y tipos que existen*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/>

QuestionPro. (2024). *5 instrumentos para recopilar información*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/instrumentos-para-recopilar-informacion/>

Ramos, F., Casares, R. M., & Ochoa, P. (2019). Assessing Competitive Advantage in Coffee Value Chains of Latin America. *Resources, Conservation and Recycling*, 144, 155-165.

Roldán-Cañas, J., Maestre-Valero, J. F., Sanz-Justo, J., & Pérez-Molina, C. (2019). Digital Farming for the Optimization of Coffee Supply Chains in Colombia. *Sustainability*, 11(12), 3356.

Resolución No. 06093 (2011 de febrero), Superintendencia de Industria y Comercio (2023). Colombia: *Por la cual se decide una solicitud de protección de una denominación de origen*.
<https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Denominacion.pdf>

Sampieri, E. *¿Qué es el método inductivo?* Retrieved May 24, 2023, from
<https://aleph.org.mx/que-es-el-metodo-inductivo-segun-sampieri>

Sánchez, M. (2020, April 2). *¿Qué es la Administración Estratégica y para qué sirve?* TU ECONOMÍA FÁCIL. <https://tueconomiafacil.com/que-es-la-administracion-estrategica-y-para-que-sirve/>

Serna G. H. (2011). *La gerencia estratégica: un enfoque para la competitividad empresarial*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (71), 10-25.

SICE (s.f) *Política de Competencia/Legislación Nacional* - ColombiaOas.org. [18 de noviembre de 2022], <http://www.sice.oas.org/compol/natleg/Colombia/333.asp>

Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. (2014, mayo 29). Actualícese |; Portal <https://actualicese.com/sociedad-por-acciones-simplificada-s-s/>

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Cuarta edición. Editorial Limusa. México., p. 175

Thompson, A. A., Strickland III, A. J., y Gamble, J. E. (2012). *Administración estratégica: conceptos y casos*. México: McGraw-Hill.

Tiempo de Educar. (s.f.). *Redalyc.org*. Retrieved March 29, 2023, from <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>

Ton, Z., & Zemsky, P. (2020). *The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits*. Harvard Business Press.

Tyba. (2022). *Balanza Comercial de Colombia: El 2022 cerró en déficit comercial*. Recuperado de <https://tyba.com.co/blog/capsula-balanza-comercial-colombia-diciembre-2022/>

Universidad de Nariño. (2020). *Cartilla divulgativa 2020*. <http://sired.udenar.edu.co/6518/1/CARTILLA%20DIVULGATIVA%202020%20OK.pdf>

Vive. (2021, December 23). *¿Qué es el direccionamiento estratégico? Concepto y pilares clave*. UNIR. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/>

Anexos

Anexo A. Antecedentes

La empresa comercializadora Mindala S.A.S se fundó en el año 2019 como una empresa de producción y comercio de Café. Durante 15 años su fundador Guillermo Torres trabajó con Caficultores del Norte de Nariño en diversos proyectos de organización, formación y asesoría técnica para mejorar la producción y comercio de cafés especiales. Este conocimiento y las buenas relaciones con los productores, empresas importadoras del exterior y entidades de apoyo motivaron la creación de la empresa para mantener y desarrollar procesos continuos de mejoramiento y de innovación en la cadena de los cafés especiales. La empresa cuenta con una finca productora de café especial, una planta de trilla y torrefacción y comercializa la marca de café Dulce Milagros.

En Alianza con Acopi Nariño y el centro de investigaciones de ingeniería electrónica de la Universidad de Nariño desarrolla proyectos de innovación para mejorar productividad y calidad del café con sistemas de información y comercio electrónico.

En este sentido ha logrado un valioso conocimiento para el cultivo, beneficio y comercio exterior del café que se aspira sea compartido y apropiado por caficultores de Nariño y el mundo.

Datos de interés de Mindala aportados por el gerente comercial Guillermo Torres

Mindala S.A.S produce y comercializa variedades de caturra, castillo, geisha, bourbon,

Ventaja: Los procesos de beneficio, son fermentación y secado controlado.

Los principales clientes y su ubicación están en: Bogotá/ Colombia tienda Dulce milagros, Montreal/ Canadá tienda Barome Coffe, Alemania donde hay un promotor de ventas persona a persona, y la empresa está Explorando mercado de Estados Unidos.

Los principales proveedores son:

- Finca propia en el municipio de Buesaco/Nariño- altos de Quitopamba,
- Fincas vecinas en el municipio de Buesco,
- Fincas en el municipio la Unión- Nariño. (hermanos lazo)

Los principales competidores son:

- Café Obraje, café la maría, coffe master (pasto Nariño)

Ventajas de la competencia: finca propia, grande, ganadores de premios de excelencia de tasa, desventaja de la competencia: precios altos

- Cafe Coffee Masters, desventaja: no tienen finca productora.

Otros productos que pueden sustituir al café tenemos, el chocolate, el té y bebidas aromáticas y bebidas energisantes

Anexo B. Entrevista

Entrevista al Gerente Comercial y Dueño de Torrefactora Mindala SAS, Sr. Guillermo Torres Daza

¿Qué recursos como talento humano, financieros y herramientas tiene la empresa y cómo los usa?

En la finca de producción en Quitopamba Buesaco, existen tres personas, donde uno de ellos es el encargado del cultivo y del beneficio del café, otra persona es la encargada de la parte administrativa; lleva registros archivos, realiza pagos, entre otras funciones, otra persona es agrónoma y aporta además con investigación e innovación. En la planta de torrefacción hay un jefe de planta, un administrativo encargado de la planta contable y tributaria, una persona encargada de servicios generales. El gerente comercial que además dirige lo de la finca y la planta de torrefacción. Una representante legal.

Para los 2 encargados de la finca productiva y el jefe de planta contrato a término indefinido. Para los encargados de la parte administrativa y contable contratos de prestación de servicios.

En cuanto al manejo de dinero, la empresa tiene un capital de inversión aportado por el gerente comercial y la representante legal de la empresa Mindala SAS

Este negocio está compuesto por una finca productora y una planta de torrefacción, donde dispone de equipos y herramientas de la siguiente manera. En la finca productora tiene: palas y azadones, mangueras y aspersores (riego), tijeras de podar, serruchos, mangueras para fumigación, sistema de riego por goteo, equipos de cosecha, canastas y costales, beneficiadora de café, una despulpadora, bandas transportadoras, tanques de fermentación, secadoras, silos de almacenamiento

En la planta torrefactora encontramos los siguientes equipos y herramientas: trilladora de café, seleccionadora de café por tamaño y otra seleccionadora de café por color, Tostadora de café: es

el equipo principal y fundamental en una planta torrefactora. Tostadoras de tambor de aire caliente, Sistema de enfriamiento: después de tostar los granos de café, es importante enfriarlos rápidamente para detener el proceso de tostado y evitar que los granos se quemen. Molino de café: después de tostar los granos, es necesario molerlos para obtener el tamaño de partícula deseado, tanques de almacenamiento: para almacenar los granos de café tostados antes de su envasado, además, se requieren silos de almacenamiento herméticos que protejan el café de la humedad, la luz y el oxígeno. Empaquetadora dosificadora para empacar el café tostado y molido en bolsas, selladora de las bolsas, etiquetadora: para etiquetar las bolsas de café con la información relevante, como el origen, la fecha de tostado, la variedad y las notas de sabor, se requiere una etiquetadora, Equipo de control de calidad: como muestradores, tazas de catación, termómetros, medidores de humedad y otros instrumentos de análisis, Sistema de extracción de gases: durante el proceso de tostado, se generan gases y humos que deben ser evacuados adecuadamente. Un sistema de extracción de gases, que incluya campanas de ventilación y conductos, es necesario para mantener un ambiente seguro y saludable en la planta.

¿Qué sabe hacer bien la empresa y en qué se diferencia de las demás?

Empresa que Tiene una finca y una planta torrefactora, que cultiva, procesa y comercializa café especial y café corriente. Lo que diferencia a Mindala SAS de las otras empresas es que cuenta con procesos de trazabilidad de café, monitoreo de cultivo, monitoreo de fermentación y monitoreo de secado, implementando herramientas con tecnología 4.0

Empresa que tiene los 4 eslabones de la cadena (cadena vertical): finca propia, planta de beneficio, planta de torrefacción y realiza exportaciones de café en modalidad de “pequeñas cantidades” directamente al exterior

La finca tiene 15 hectáreas, de las cuales tiene sembradas 3 donde produce aproximadamente 1000 kg por hectárea, es decir aprox. 3000 kg la finca produciría de cafés por cosecha, de las variedades de cafés especiales como geisha, bourbon, y cafés corrientes y comerciales de variedad castillo y caturra

¿Qué pasos sigue la empresa para hacer sus productos o servicios y cómo los revisa y mejora?

En términos generales, la planta hace:

En la finca: Cultivo, Cosecha, Fermentación, Secado, Almacenamiento del café (pergamino seco)

Planta de torrefacción: trilla, selecciona café por tamaño, selecciona por color, se lleva a la tostadora, se muele, se dosifica, se empaqueta, se almacena y se distribuye.

Para revisar y controlar estos pasos, cuenta con manuales de manejo y funcionamiento documentados y de fácil acceso mediante cartillas. Encontramos listas de chequeo, formatos, entre ellos de verificación de estándares de calidad, formatos de entrada y salida de café, entre otros

¿Cómo está organizada la empresa y cómo se reparten el trabajo, se ayudan y se comunican entre sí?



La comunicación entre estas dependencias se ve fortalecida con visitas periódicas, reuniones y visitas a la finca tanto de clientes como de caficultores, que representan una retroalimentación de información para la organización.

¿Qué valores, creencias, normas y prácticas tiene la empresa y cómo los muestra?

Responsabilidad, Solidaridad, Seguridad, Calidad, Honestidad, Armonía, Mejora continua.

Valores de la organización que se ven intrínsecos en cada una de las operaciones de Mindala, representados en variables como: Número de Empleos que se generan, Número de productores y clientes que conocen y se han capacitado en la finca y en la planta, Volúmenes de producción y comercialización de café.

¿Qué logros ha tenido la empresa en términos de ventas, ganancias, clientes felices, calidad del producto y cuidado del ambiente?

En términos de ventas se maneja los siguientes precios: Pergamino seco: Según la Federación Nacional de Cafeteros, el precio interno de referencia para la compra de café pergamino seco por carga de 125 Kg fue de \$1.805.000 el día 2023-05-26. Este precio varía según la distancia del punto de compra al precio.

Para el café tostado Mindala SAS maneja dos calidades: café especial a \$23.000 los 500 Gr., y café gourmet \$45.000 los 500 Gr.

En términos de calidad, el café de Mindala SAS de manera rigurosa análisis físicos sensoriales, mejorando a través de citaciones y evaluaciones la calidad de la tasa.

En términos de medio ambiente, se han implementado sistemas en la planta de beneficio que ahorran agua en un 40% de la que usaba normalmente en procesos de fermentación y lavado. Sistemas de riego por goteo que disminuyen en un 20% su consumo en la producción. Aprovechamiento de subproductos como el de cascara que resulta de trillar el café, en la producción de abonos y fertilizantes.

Certificación de Denominación de Origen Nariño y los sellos de café de Colombia que expide la FNC

En ventas se refleja que los clientes para Midala pueden ser finales o clientes institucionales, que pagan un mejor precio tanto para café verde o tostado y se refleja en el crecimiento de exportaciones en pequeñas cantidades de café a Montreal (Canadá), Minneapolis (EEUU) Berlín (Alemania) Paris (Francia), y se está explorando unas ventas en Vienna (Austria). Se ha registrado el incremento en ventas de café tostado el cual genera más rentabilidad que el café pergamino seco.

Misión

“Ofrecer café de calidad que beneficie a productores y consumidores, con innovación y sostenibilidad”

Visión

“Para el año 2030 Liderar el mercado internacional de cafés, con innovación, calidad y sostenibilidad.”

Valores

Responsabilidad, Solidaridad, Seguridad, Calidad, Honestidad, Armonía, Mejora continúa

Objetivos Estratégicos

- Aumentar ventas especialmente en el exterior a través de exportaciones en pequeñas cantidades

- Garantizar la consistencia en la calidad y preservar las características biofísicas del café. (Entendiendo que este es un mercado de clientes exigentes donde un lote de café puede tener cierta calidad de taza que puede variar en el segundo pedido)
- Promover los cafés de Nariño a nivel mundial por sus características propias y únicas, con el fin de posicionarlos como productos Premium reconocidos y apreciados en el mercado global.
- Promover el consumo de un café orgánico y saludable a nivel local, nacional e internacional