

Plan Prospectivo Estratégico 2030 para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia.

Miller Ñañez Bambague

2017

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Plan Prospectivo Estratégico 2030 para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia.

Miller Ñañez Bambague

2017

Proyecto de Grado para obtener el título de Administrador de Empresas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Director
Faiber Alexis Benavides
Profesión Administrador de empresas
Especialista en herramientas virtuales para la educación
faiber.benavides@unad.edu.co

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la sabiduría durante todo mi proceso de formación.

A mi familiar por el apoyo brindado y a mis tutores por sus grandes enseñanzas.

Ha sido un logro culminado con gran esfuerzo pero que al final he visto los resultados reflejados en mi trabajo y en mi vida, mucha gracias a todos.

Dedicatoria

A Dios, a mi familia y en especial a mi hijo Camilo Andrés por ser el motor de mi vida y a mi Hija Alejandra que desde el cielo siempre está conmigo.

A mis tutores quienes me apoyaron incondicionalmente a escribir este trabajo de grado.

Resumen

Se presenta la aplicación de una importante herramienta para la elaboración de un plan estratégico para la cooperativa Biocafé de Colombia, dedicada a la producción y comercialización de café en el Municipio de Pitalito, con miras a establecer unos escenarios probables en los que se puede ubicar la empresa familiar en el 2030, resultantes de un estudio detallado, propuesto por expertos y miembros de la misma, donde se identifican las variables de cambio, su influencia en cada sector y su afectación en el futuro.

Los métodos utilizados para el procesamiento de la información fueron, el método Micmac y el Mactor, para el manejo de las variables e identificador de actores, y el ábaco de Regnier seleccionado para la creación y propuesta de los escenarios. Llegando a la propuesta de un plan de acción proyectado, para alcanzar el escenario apuesta; ideal para la cooperativa, fortaleciendo el cooperativismo, fundamentado en el manejo de la agricultura inteligente y sostenible.

Palabras clave: Plan estratégico, prospectiva, escenarios, variables de cambio.

Abstract

The application of an important tool for the preparation of a strategic plan for the Biocafé cooperative of Colombia, dedicated to the production and commercialization of coffee in the Municipality of Pitalito, is presented, with the aim of establishing probable scenarios in which the family business in 2030, resulting from a detailed study, proposed by experts and members of the same, where the variables of change are identified, their influence in each sector and their affectation in the future.

The methods used for information processing were, the Micmac method and the Mactor, for the management of the variables and identifier of actors, and the Regnier abacus selected for the creation and proposal of the scenarios. Coming to the proposal of a projected action plan, to reach the bet scenario; ideal for the cooperative, strengthening cooperativism, based on the management of smart and sustainable agriculture.

Keywords: Strategic plan, prospective, scenarios, change variables.

Tabla de Contenido

Introducción.....	11
1. Planteamiento del problema	13
1.1. Antecedentes	13
1.2 Descripción de problema	13
1.3 Formulación del problema.....	14
2. Justificación.....	15
3. Objetivos	16
3.1 Objetivo General	16
3.2 Objetivos Específicos.....	16
4. Marco Referencial.....	18
4.1 Marco Teórico	18
Teoría de Prospectiva.....	18
4.2 Marco Conceptual.....	21
5. Metodología.....	24
5.1 Tipo de Estudio.....	24
5.2 Enfoque	25
5.3 Diseño Metodológico	25
5.4 Población y Muestra	26
5.5 Técnicas e Instrumentos	26
5.6 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	27
6. Diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia	29
6.1 Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia	29
1.1. Antecedentes	29
6.2 Identificación y análisis estructurales de los ejes Estratégicos de la Cooperativa Biocafé.....	38
6.3 Identificación de factores de cambio y priorización de variables estratégicas:	39
6.4 Escogencia de los Expertos	41
6.5 Estructura de la red de interrelaciones.....	44

<i>Matriz de Impactos Cruzados Resultantes</i>	44
6.6 Análisis de la Estrategia por Actores Mediante del Programa Mactor.....	54
6.6.1 Actores para el MACTOR.....	54
6.6.2 Cuadro Descripción Objetivo de los Actores.....	56
6.6.3 Matriz de Influencias Directas MID.....	58
6.6.4. Matriz de Posiciones Valoradas 2MAO.....	58
6.6.5 Resultados de las influencias directas e indirectas de estudio (MIDI).....	59
6.6.6 Plano de influencias y dependencias entre actores.....	60
6.6.7 Gráfico de convergencias simples entre actores - 1 MAO.....	62
6.6.8 Gráfico de divergencias simples entre actores - 1 MAO.....	63
6.6.9 Histograma de posiciones valoradas de actores sobre los objetivos – 2MAO.....	64
6.6.10 Balances posiciones valoradas ponderadas de actores sobre los objetivos.....	64
6.6.11 Gráfico de distancias netas entre objetivos.....	67
6.6.12 Plano de distancias netas entre actores.....	68
6.7 Escenarios.....	69
6.7.1 El ábaco de Régnier.....	70
7. Plan Estratégico para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia.....	74
7.1 Escenario Ideal Elegido.....	74
8. Conclusiones.....	77
Bibliografía.....	78

Listado de Tablas

Tabla 1. Evaluación de Factores Internos	33
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	36
Tabla 3. Identificación de los ejes estratégicos.....	39
Tabla 4. Identificación de las Variables Estratégicas.....	40
Tabla 5. Selección de Expertos	42
Tabla 6. Perfil del panel de expertos seleccionado para aplicación del cuestionario Delphi.....	44
Tabla 7. Cuadro Matriz de Impactos Cruzados Resultantes	45
Tabla 8. Influencias Directas entre variables potencialmente claves en el cambio de la Cooperativa	47
Tabla 9. Influencias Directas entre variables potencialmente claves en el cambio de la Cooperativa	49
Tabla 10. Influencias/Dependencias Potenciales	52
Tabla 11. Descripción de actores	54
Tabla 12. Cuadro Descripción Objetivo de los Actores.....	57
Tabla 13. Matriz de influencias Directas MID	58
Tabla 14. Matriz de Posiciones Valoradas 2 MAO.....	58
Tabla 15. Influencias directas e indirectas de estudio (MIDI)	60
Tabla 16. Alianzas entre actores	69
Tabla 17. Ábaco de Régnier para la Cooperativa Biocafé de Colombia.....	70
Tabla 18. Resumen de Escenarios de la Cooperativa Biocafé de Colombia.....	72
Tabla 19. Plan Estratégico Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia	75

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1. Análisis de la competencia	35
Ilustración 2. Distancias netas entre actores	68
Ilustración 3. Selección de escenarios	72

Introducción

En un mundo globalizado donde cada día los retos de la sociedad la conducen a esquemas de mayor competitividad, se hace necesario que las organizaciones productivas del país, cualquiera sea su modelo de organización y/o comercial busquen mecanismos de orden administrativo que les permita cumplir con las expectativas de sus socios o asociados, así como de sus grupos de interés.

En este sentido, el país una vez decide a través de las diferentes políticas públicas hacerse partícipe en nuevos escenarios internacionales y con la apertura de sus fronteras, inicia ajustes dadas las nuevas condiciones de los mercados internacionales. Es así como suscribe diferentes acuerdos comerciales especialmente en la última década, tratados como el de Libre Comercio, con la Comunidad Europea, entre otros, que de alguna manera hacen más agresiva la competencia y obliga a que las empresas por pequeñas que sean, mejoren en todos los aspectos para sean más competitivas, es por esto que se plantea el diseño de un Plan Prospectivo Estratégico 2030 para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia.

En el diseño del Plan Prospectivo Estratégico 2030 para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, se plantea un escenario prospectivo con estrategias desde el concepto estratégico. Para ello se inició con la construcción de manera detallada del estado del arte, las tendencias con enfoque de innovación empresarial, el diseño de juegos de actores en el diseño prospectivo, construcción de los escenarios futuros, y la elección del escenario ideal para luego culminar con el diseño de las estrategias, proyectos y metas que permitan hacer realidad el plan prospectivo de la empresa.

Por lo anterior, el documento contentivo del proyecto se compone en sus primeras páginas del contenido preliminar, desarrollo del planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, el marco de referencia, la metodología del proyecto. Para posteriormente desarrollar el diagnóstico

de la Cooperativa a partir de la metodología de la prospectiva (estado del arte, taller de expertos, análisis estructural, juego de actores y construcción de escenarios), con cuales se determinan los aspectos para elaborar el Plan Prospectivo Estratégico 2030 de la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, el cual finaliza con las estrategias, proyectos y metas para los próximos treinta años.

1. Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes

La familia Ñañez Bambague, dedicada a la producción y comercialización de café en el municipio de Pitalito, departamento del Huila, por más de 50 años y dada su experiencia como caficultores; se ha observado la necesidad de minimizar costos en abonos para los cafetales, debido a la crisis económica que se está presentando y además de la necesidad de beneficiar la región, se analizaron varias alternativas, para el mejoramiento y el rendimiento de los cafetales; es así que se determinó como estrategia de integración vertical hacia atrás desarrollar abonos, producto que ha arrojado resultados altamente calificados para la producción, el abono es *Biorganico Liquido*; el cual es elaborado en la planta y comercializado sin intermediarios, para la región del sur de Colombia, en primera instancia, con miras a expandirlo.

1.2 Descripción de problema

La Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, actualmente cuenta con unos principios corporativos, que definen el actuar de la organización.

Su Misión; “Llevar al consumidor final el café tostado molido y/o en grano, utilizando materia prima de un origen establecido, procesado con estándares de calidad, que conlleven a la obtención de un café tostado de excelente calidad, sabor y aroma que satisfaga las necesidades de los consumidores”.

La visión de la cooperativa, se define como: “Para el año 2025 nos consolidarnos líderes en el sector de las cooperativas de productos agrícolas en el mercado local, regional, se pretende

incrementar la participación en el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional optimizando la calidad del café tostado, molido y/o sus derivados con nuevas tecnologías y personal competente y cualificado.

En la actualidad la cooperativa cuenta con 35 asociados, en su mayoría miembros de la familia Ñañez, se ha sostenido financieramente por las ventas de abono liquido entre sus asociados, sin embargo se siente la necesidad de fijar metas a futuro para la cooperativa y así cumplir con su visión.

1.3 Formulación del problema.

Por lo anteriormente mencionado se podría realizar el siguiente planteamiento: Es necesario para lograr la visión de las tendencias hacia el mercadeo, sociales, económicas y tecnológicas para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, estructurar un Plan Prospectivo Estratégico al 2030?

2. Justificación

El propósito del presente trabajo es elaborar una propuesta de planeación estratégica para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, proyectar la empresa en un futuro 2030, donde se visualicen las tendencias de mercadeo, sociales, económicas y tecnológicas, que contribuyan al posicionamiento de la cooperativa.

Esta propuesta se elabora con el fin de hacer más competitiva la cooperativa y contribuir al logro de la visión que apoya. Adicionalmente, se cumplirá con el logro de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés: (clientes, proveedores, aliados, empleados de la Federación, productores de café agremiados y no agremiados, grupos asociativos, medio ambiente, entre otros.) es decir de los stakeholder (González Santafé, 2011).

Desde la investigación prospectiva la cual constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes a la luz de los futuros posibles y deseables para la cooperativa, y que como empresa se prepara ante los cambios previstos, no impide reaccionar para provocar los cambios deseados para los cuales se busca diseñar e implementar estrategias que consoliden a la cooperativa, a nivel Departamental, Regional y nacional como el mayor productor de café de alta calidad.

De acuerdo con lo anterior se evidencia la necesidad de realizar un diagnóstico del estado actual y proyectar unas estrategias de negocio, basada en escenarios posibles visualizados a través de la investigación donde se fortalezca las finanzas del comité, se fortalezca la credibilidad en el buen servicio, productividad y se contribuya con la sostenibilidad ambiental; así como el bienestar de sus cafeteros agremiados y no agremiados a través del componente social.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, que identifique las estrategias y las ventajas; para lograr el posicionamiento en un plazo mediano (2030).

3.2 Objetivos Específicos

Realizar el estado del arte de la situación actual de la Cooperativa Biocafé, a través de un diagnóstico externo e interno mediante la aplicación de la matriz DOFA.

Determinar el modelo de la estructura organizacional, la misión, visión, y valores, que permita dirigir la cooperativa hacia el posicionamiento para el año 2030.

Identificar los factores de cambio que inciden en la Cooperativa Biocafé, por medio del análisis estructural.

Analizar el impacto de los actores sociales que influyen en la Cooperativa Biocafé.

Construir los escenarios probables y escenarios alternos de la Cooperativa Biocafé para el año 2030, utilizando las herramientas prospectivas pertinentes.

Proponer un plan estratégico prospectivo que identifique las estrategias, involucre la innovación y la diferenciación como elementos primordiales de sustentabilidad y competitividad.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

El marco teórico tiene un propósito fundamental dentro del proyecto de grado: situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que permita delimitar teóricamente los conceptos planteados y como se puede llegar a proponer el Plan Prospectivo Estratégico para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, que identifique las estrategias más apropiadas de mercadeo, social, tecnológica y económicas y así lograr el posicionamiento en un mediano plazo.

Teoría de Prospectiva

La teoría que orienta la presente investigación es la prospectiva, la cual se define como “anticipación para esclarecer la acción; dicha disciplina intelectual tiene que ver con ‘ver de lejos, largo y profundo’, pero también con innovación y conjunto, donde la visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción” (Godet, 2007, p.10).

Según Godet, hay cinco ideas claves de la prospectiva, las cuales son:

El mundo cambia pero los problemas permanecen.

Los actores clave en el punto de bifurcación.

Un alto a la complicación de lo complejo.

Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas.

De la anticipación a la acción a través de la apropiación” (Godet, 2007, pp. 15-19)

De acuerdo a profesor Francisco Mojica (2008), las preguntas necesarias para desarrollar el modelo prospectivo estratégico empresarial, son:

“¿Cuáles son las variables clave o estratégicas que definen la organización actualmente?”

¿En cuáles escenarios se podría encontrar la organización, años adelante?

¿Cuál de estos es el más conveniente?

¿Qué estrategias son necesarias desplegar para lograr la mejor opción de futuro y evitar las que no convienen? “(Mojica, 2008, p.132).

Por lo tanto, existen unas fases fundamentales para implementar un proceso de prospectiva estratégica según lo define Godet, tales como:

“Establecimiento del diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno.

Planteamiento de las buenas preguntas e identificación de las variables clave.

Análisis de las estrategias de actores.

Exploración del campo de los escenarios posibles y reducción de la incertidumbre.

Evaluación de las acciones y las opciones estratégicas” (Godet, 2007, pp. 53-92).

De la misma manera, el profesor Francisco Javier Mojica, señala que existen dos condiciones que garantizan la validez de los estudios prospectivos, los cuales son: el diseño de los escenarios, en el que se cumplan criterios de coherencia, pertinencia y verosimilitud, definiendo los escenarios probables, tendenciales o referenciales y los escenarios alternos; y la Teoría del Triángulo Griego de Michel Godet , que se basa en la interrelación de tres esferas interrelacionadas directamente, tales como la anticipación o análisis del futuro, la acción o la práctica y la apropiación, en el que el ejercicio prospectivo se concibe de forma cíclica, dinámica y sistémica (Mojica, 2008, p.120).

La prospectiva y la estrategia, han estado estrechamente ligadas en la construcción de los escenarios futuros posibles, denominados también “futuribles” (Godet, 2007, p. 50), por cuanto,

la prospectiva define qué escenario futurible es el más ideal para la organización, y la estrategia, define cómo alcanzar dicho futurible (Mojica, 2008, p.146).

Es importante tener presente los enfoques o perspectivas teóricas de las estrategias, que aportan elementos valiosos y significativos para el análisis y el diseño de los escenarios, tanto alternos como posibles. Dichos enfoques teóricos se enuncian a continuación: la estrategia como un proceso de concepción (escuela de diseño), la estrategia como un proceso formal (escuela de planificación), la estrategia como un proceso analítico (escuela de posicionamiento), la estrategia como un proceso visionario (escuela empresarial), la estrategia como un proceso mental (escuela cognoscitiva), la estrategia como un proceso emergente (escuela de aprendizaje) , la estrategia como un proceso de negociación (escuela de poder), la estrategia como un proceso colectivo (escuela cultural), la estrategia como un proceso reactivo (escuela ambiental) y la estrategia como un proceso de transformación (escuela de configuración) (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010, p. 17).

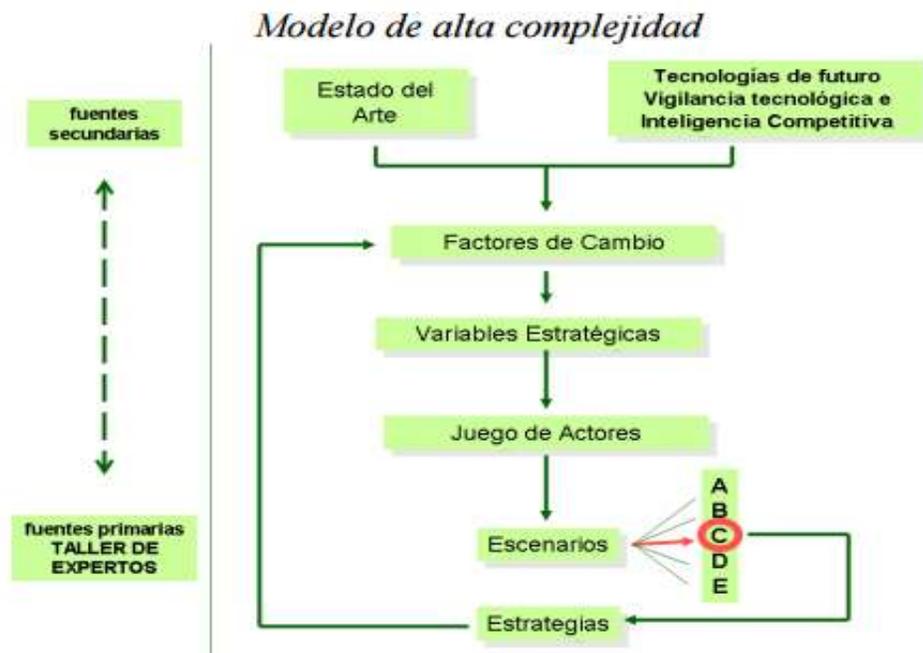


Figura 1. Modelo de alta complejidad (Mojica, 2010)

4.2 Marco Conceptual

A continuación se presentan los conceptos que fundamentan la investigación:

Análisis Estratégico: Método estratégico mediante el cual se logra identificar la situación actual del objeto de estudio de la prospectiva.

Backcasting: También llamado reconstrucción histórica del futuro, una herramienta metodológica que ayuda a diseñar el proceso trazar ruta que unirá el escenario –meta con el presente. El punto inicial es el escenario deseable-futuro o escenario meta. (Avendaño & Mera Rodríguez, 2013).

Café: Se conocen como café los granos obtenidos de unas plantas perennes tropicales (cafetos), morfológicamente muy variables, los cuales, tostados y molidos, son usados principalmente para preparar y tomar como una infusión. (Café de Colombia , s.f.)

Comité de Cafeteros: Son órganos que se crean en los municipios que poseen al menos 440 cafeteros cedulados y su producción anual de café es igual o superior a 60 mil arrobas de café pergamino (cada arroba pesa 12,5 k) se conforma un comité municipal de cafeteros.

Escenario Apuesta: Situaciones futuras más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una organización, una región o un país. (Ortega, 2013).

Escenarios de Cambio: El hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado. (Ortega, 2013).

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

Gestión estratégica: concepto lanzado a mediados de los 70, por Igor Ansoff, para establecer las condiciones que permitan a las estructuras y a las organizaciones adaptarse a un mundo cada vez más turbulento. (Godet, 2007)

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

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

La prospectiva organizacional: consiste, fundamentalmente, en establecer un marco guía y de referencia para configurar, instrumentar y aplicar un modelo de control gerencial acorde a las necesidades particulares de cada organización, con base en un proceso integral de planeación. (Avendaño & Mera Rodríguez, 2013).

Matriz DOFA: es un estudio que sirve para realizar el análisis interno y externo de una organización, donde se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización.

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

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

Planificación: « la planificación consiste en concebir un futuro deseado así como los medios reales para conseguirlo » (R.L. Ackoff). (Godet, 2007)

Planificación estratégica: el concepto apareció a finales de los 60 (Igor Ansoff para traducir el hecho de que la planificación de empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar, en consecuencia, sus objetivos. (Godet, 2007)

Previsión: previsión de futuro debido a un grado de confianza. (Godet, 2007, pág. 10)

Productor de café: Normalmente ubican sus unidades productivas en zonas predominantes de ladera y son los encargados de propiciar el producto hasta el estado de café verde, mediante la

transformación del fruto a través de una serie de etapas, las cuales incluyen: cultivo, sembrado, fertilización, procesamiento, cosecha, recolección, despulpado, tratamiento, secado y control de calidad. (García & Olaya, 2006)

Prospectiva: etimológicamente la palabra prospectiva se deriva del vocablo latino prospectivus, que denota todo aquello relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira. El significado más preciso lo da el verbo prospicere, mirar a lo lejos, mirar más allá, obtener una visión de conjunto, a lo largo y a lo ancho. (Avendaño & Mera Rodríguez, 2013).

Prospectiva: anticipación para esclarecer la acción. Esta « indisciplina intelectual » (Pierre Massé) tiene que ver con « ver de lejos, largo y profundo » (Gaston Berger), pero también con (innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción. (Godet, 2007, pág. 10).

Prospectiva estratégica: concepto de los años 90 donde la anticipación de la prospectiva, se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa. (Godet, 2007).

Táctica(s): casi siempre en plural, ya que se trata de vías y medios para alcanzar los objetivos de la estrategia en función de las circunstancias. (Godet, 2007).

Taller de Expertos: Instrumento utilizado para identificar y determinar las variables estratégicas. (Ortega, 2013).

Variables Estratégicas: Variables de Cambio, que pueden o no tener influencia sobre el tema bajo análisis dentro del horizonte temporal considerado. (Ortega, 2013).

5. Metodología

5.1 Tipo de Estudio

El estudio del Plan Prospectivo Estratégico para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, se enmarca bajo un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo que permita detectar y medir cada una de las variables influyente en el comportamiento futuro del objeto de estudio.

La investigación se realiza como un estudio de tipo descriptivo que le permite al investigador determinar el tipo de información que necesita, así como el nivel de análisis que debe realizarse. Méndez (2001), afirma que en el estudio descriptivo es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, además de que comprueba la asociación entre variables de investigación.

La propuesta de desarrollo del anteproyecto es la siguiente:

ACTIVIDAD	METODO	INSTRUMENTO
Realizar el estado del arte de la situación actual de la Cooperativa Biocafé.	Análisis estratégico	Revisión documental, consulta de fuentes secundarias
Aplicación Matriz DOFA	DOFA	Talleres y encuesta
Identificar los factores de cambio que inciden en la Cooperativa Biocafé	MICMAC	Taller de expertos, Software
Análisis de juego de actores	MACTOR	Taller de expertos, Software
Construcción de escenarios probables y apuesta	Abaco de Regnier	Taller de expertos
Elaboración del Plan Prospectivo	Plan Prospectivo	Taller de expertos

Fuente. La Investigación

Variables para el desarrollo del proyecto.

Variables	Dependiente	Independiente
Diagnóstico	Asociados de la Cooperativa	Aspectos sociales, políticos, ambientales y económicos del sector cafetero
	Otros productores del grano	
Construcción de Escenarios	Taller de Expertos	Factores de Cambio
		Variables estratégicas
Escenario Apuesta	Estratégicas	

Fuente. La Investigación

5.2 Enfoque

El estudio del Plan Prospectivo Estratégico para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, se realiza bajo un enfoque cualitativo que permita detectar cada una de las variables estratégica influyentes en el comportamiento futuro del objeto de estudio y enfoque cuantitativo útil para ponderar los resultados de los talleres en las matrices propuestas por la prospectiva.

5.3 Diseño Metodológico

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

5.4 Población y Muestra

La población objetivo de estudio del proyecto son todos los actores que hacen parte de la Cooperativa Biocafé de Colombia que en la actualidad son 35 asociados.

5.5 Técnicas e Instrumentos

Variables para el desarrollo del proyecto.

Se aplican diferentes métodos prospectivos que permitan identificar y medir cada una de las variables que influyen en el comportamiento futuro de la Cooperativa para que de esta manera se puedan construir los escenarios posibles y determinar el escenario apuesta a partir de la información obtenida de las fuentes primarias y secundaria, así como también de la información adquirida de los expertos y actores seleccionados; las variables influyentes se identifican a través de la aplicación del método Delphi. Las variables influyentes se detectan a través de las siguientes fases:

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

Taller de Expertos. Para desarrollar el taller se utiliza el Método Delphi, consistente en una metodología de investigación multidisciplinar que permite realizar pronósticos y predicciones. El fin fundamental es lograr un consenso basado en la discusión entre los expertos. Es un proceso repetitivo. Consiste en la elaboración de un cuestionario que debe ser resuelto por los actores definidos como expertos, el cual tiene como fin conocer su opinión frente a la proyección que tiene el sector empresarial del transporte en la región y determinar el nivel de cualificación que se requiere con el fin de posicionar la empresa en el sector a nivel regional.

Análisis Estructural. En esta etapa, con la calificación realizada a través de los expertos y actores sobre los componentes de cambio y, los problemas y factores de éxito organizacional, se procede mediante el consenso y la aplicación del método MICMAC a identificar las variables claves que tienen mayor influencia en la construcción de los posibles escenarios.

Juego de actores. Se desarrolla en tres fases, en la primera, se identificarán los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural lo cual arrojará el listado de actores; en la segunda fase, se identificarán los objetivos estratégicos de los actores respecto a las variables clave obteniendo el listado de objetivos, y finalmente se evaluarán las influencias directas entre los actores para lo cual se establecerá la jerarquización de actores mediante un cuadro de influencias entre actores.

Escenarios. En esta etapa concluyente se procede con la construcción de los posibles escenarios para el desarrollo estratégico y prospectivo de Cooperativa Biocafé para el año 2030, con fundamento en las variables claves identificadas y los actores influyentes en este proceso.

5.6 Fuentes y técnicas de recolección de información

Para la elaboración del presente proyecto se toma la información sobre diferentes fuentes de información relacionadas con el desarrollo organizacional y prospectivo de la Cooperativa Biocafé.

Fuentes Secundarias. Se realizó una revisión documental de los estudios ya realizados sobre el diagnóstico y desarrollo organizacional de la Cooperativa Biocafé, que permitieron establecer algunas respuestas a los interrogantes planteados en el problema de investigación y en los objetivos del proyecto. Alguno de estos documentos son los informes de las Asambleas presentados por los gerentes y Consejo De Administración en las vigencias anteriores.

Fuentes Primarias. La información primaria de la investigación se obtiene de los principales actores que intervienen en la Cooperativa Biocafé y sus socios claves como son los proveedores y compradores.

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

6. Diagnóstico estratégico de la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia

6.1 Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia

1.1. Antecedentes

La familia Ñañez Bambague, dedicada a la producción y comercialización de café en el municipio de Pitalito, departamento del Huila, por más de 50 años y dada su experiencia como caficultores; se ha observado la necesidad de minimizar costos en abonos para los cafetales, debido a la crisis económica que se está presentando y además de la necesidad de beneficiar la región, se analizaron varias alternativas, para el mejoramiento y el rendimiento de los cafetales; es así que se determinó como estrategia de integración vertical hacia atrás desarrollar abonos, producto que ha arrojado resultados altamente calificados para la producción, el abono es *Biorganico Liquido*; el cual es elaborado en la planta y comercializado sin intermediarios, para la región del sur de Colombia, en primera instancia, con miras a expandirlo.

Dentro del portafolio de servicio se encuentra el CAFÉ ÑAÑEZ, que abonado con abono orgánico líquido elaborado por la cooperativa, hace que desde la semilla, hasta su más deleitable sabor, sea reconocido como uno de los mejores a nivel mundial

Misión

Es misión de la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, generar valor a los accionistas buscando los mejores canales de comercialización para el café, con los más altos estándares de calidad.

Visión

Para el 2025, la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia será el mejor proveedor de café especial de Pitalito Huila y su

café Ñañez será reconocido a nivel mundial.

Definición del negocio

La Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, está dedicada a la producción y comercialización de café de las más alta calidad, para garantizarla, la cooperativa produce sus propios insumos como el Abono Orgánico Liquido Biocafé, sus chapolas, garantizando un café más resistente, todo esto con un alto y estricto compromiso con la calidad del café que maneja y entrega a sus clientes.

DOFA

Según lo citado por Fred David (David, 2003, pág. 200), la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).

Fortalezas

Administrativo

La existencia de un valioso recurso humano consciente de importancia de la sostenibilidad de la cooperativa en las comunidades.

Personas emprendedoras.

Buen compañerismo y trabajo en equipo.

Responsabilidad y sentido de pertenencia de algunos de los miembros de la empresa.

Constante reconocimiento a los principios cooperativos manejados por el personal de todas las áreas administrativa, productiva y comercialización.

Marketing

Capacidad operativa para generar confianza ante el consumidor.

Diseño de la Marca

Empaque, embalaje

Una atención oportuna.

Producción

Utilización de insumos con altos estándares de calidad

A pesar que la cooperativa posee pocos clientes, estos garantizan el flujo del producto en el mercado.

La cooperativa cuenta con un capital humano idóneo y competente en el área de producción; ya que no posee otras áreas organizacionales lo cual genera procesos y producto conforme.

Financiera

La cooperativa posee un flujo de efectivo por las ventas de los productos (Café y abono líquido)

Debilidades

Administrativo

1. Hay falencias en los canales de comunicación entre el mismo personal y la dirección.
2. No hay una buena coordinación laboral, definición de funciones, roles y responsabilidades.
3. Falta sentido de pertenencia de algunos empleados y mayor pro actividad.
4. La carencia de un direccionamiento estratégico dentro de la organización, le ha generado a la cooperativa de café diversos problemas que le han impedido ser más competitivo y rentable debido a que no existe un horizonte visualizado.

Producción

1. No hay estandarización de los procesos.
2. Tener un constante abastecimiento de café en los puntos de venta para mejor distribución.
3. No se da un buen uso y aprovechamiento de capacitaciones.
4. El lugar de almacenamiento es estrecho y no es el adecuado.

Marketing

1. Falta de estrategias de mercadeo y mayor publicidad.

Financiera

1. La organización carece de un sistema financiero que le permite identificar su punto de equilibrio para determinar sus gastos, costos, utilidades entre otros y generar estrategias que puedan contrarrestar las dificultades presentes.

2. La cooperativa no cuenta con el capital de trabajo necesario que le asegure una operación constante en su proceso productivo.

De acuerdo a David (David, 2003), la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas

Tabla 1. Evaluación de Factores Internos

<i>Factores Internos Clave</i>	<i>Valor</i>	<i>Calificación</i>	<i>valor ponderado</i>
Administrativa			
Valioso Recurso humano	0.031	4	0.13
Personas emprendedoras.	0.031	4	0.13
Buen compañerismo y trabajo en equipo	0.031	3	0.09
Sentido de Pertenencia por la cooperativa	0.031	4	0.13
Canales de comunicación	0.031	2	0.06
Coordinación laboral	0.031	2	0.06
Sentido de pertenencia de algunos empleados	0.031	2	0.06
carencia de un direccionamiento estratégico	0.031	2	0.06
Marketing			
Productos que generar confianza	0.0625	4	0.25
Un café de excelente calidad.	0.0625	4	0.25
Una atención oportuna	0.0625	4	0.25
Falta de estrategias mercadeo y publicidad	0.0625	2	0.13

<i>Factores Internos Clave</i>	<i>Valor</i>	<i>Calificación</i>	<i>valor ponderado</i>
Producción			
Insumos con altos estándares de calidad	0.04	4	0.14
Flujo del producto en el mercado.	0.04	3	0.11
Personal ideo en el área de producción	0.04	3	0.11
No hay estandarización de los procesos.	0.04	2	0.07
Abastecimiento de café en los puntos de venta	0.04	2	0.07
Desaprovechamiento de esas capacitaciones.	0.04	2	0.07
El lugar de almacenamiento es estrecho y no es el adecuado donde esta funcionado actualmente.	0.04	2	0.07
Financiera			
Posee un flujo de efectivo	0.08	4	0.33
Organización carece de un sistema financiero	0.08	2	0.17
No contar con el capital financiero	0.08	2	0.17
Total	1		2.9

Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo con la evaluación de los factores internos, la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, haciendo el análisis de fortalezas y debilidades da una calificación de 2.9 lo que significa que la Cooperativa debe idear estrategias que la fortalezcan.

Oportunidades y Amenazas

Para realizar el análisis de las Oportunidades y Amenazas que puedan afectar la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, se analizan las fuerzas de la competencia diseñadas por Porter.

Análisis de la competencia a través del modelo de las cinco fuerzas de la competencia.

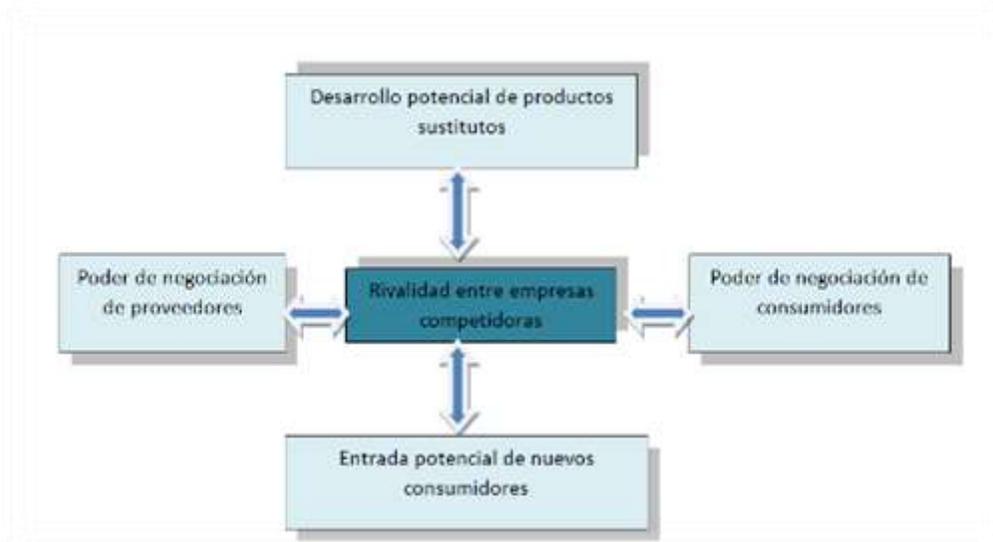


Ilustración 1. Análisis de la competencia

Fuente: El autor.

Rivalidad entre empresas competidoras: El municipio de Pitalito Huila es el primer productor de café especial de Colombia y además es líder nacional en el modelo de asociatividad, lo que hace que la rivalidad entre empresas competidoras sea alto.

La entrada potencial de competidores nuevos: En este punto vale la pena destacar por la misma coyuntura de ser primeros productores, ser un municipio que depende del cultivo del café es fácil la entrada de potenciales competidores, además los bancos prestan para el establecimiento de este cultivo y el Comité de Cafeteros impulsa la Asociatividad, lo que hace más factible la entrada de nuevos cafeteros.

El desarrollo potencial de productos sustitutos: El servicio sustituto para el café son las otras bebidas que no tienen cafeína, pero son energizantes.

El *poder de negociación de los proveedores*: Los proveedores ofrecen productos de muy buena calidad, pero a estas empresas lo máximo que se les puede cancelar facturas de sus insumos es a 30 días calendario, así que los proveedores, son los que tienen el poder de negociación.

El *poder de negociación de los consumidores*: Como el producto es de exportación, la negociación se hace de acuerdo al precio del dólar y en las condiciones que los compradores decidan.

En los *factores sociales* la cooperativa no tiene amenazas, más bien oportunidades para dirigir sus estrategias en cuanto a las migraciones, cambios en los estilos de vida, desempleo y hábitos de compra.

Teniendo en cuenta los *factores económicos*, la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, le favorece la globalización. El TLC, por la comercialización del café y abrir nuevos mercados con su producto de café de alta calidad.

En cuanto a los *factores tecnológicos* la transferencia tecnología en la cadena productiva del café está en constante innovación, apoyados desde Cenicafé que es el Centro Tecnológico y de Innovación del Café, que pertenece a la Federación de Cafeteros, donde los desarrollos tecnológicos van desde las semillas hasta la catación del café.

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

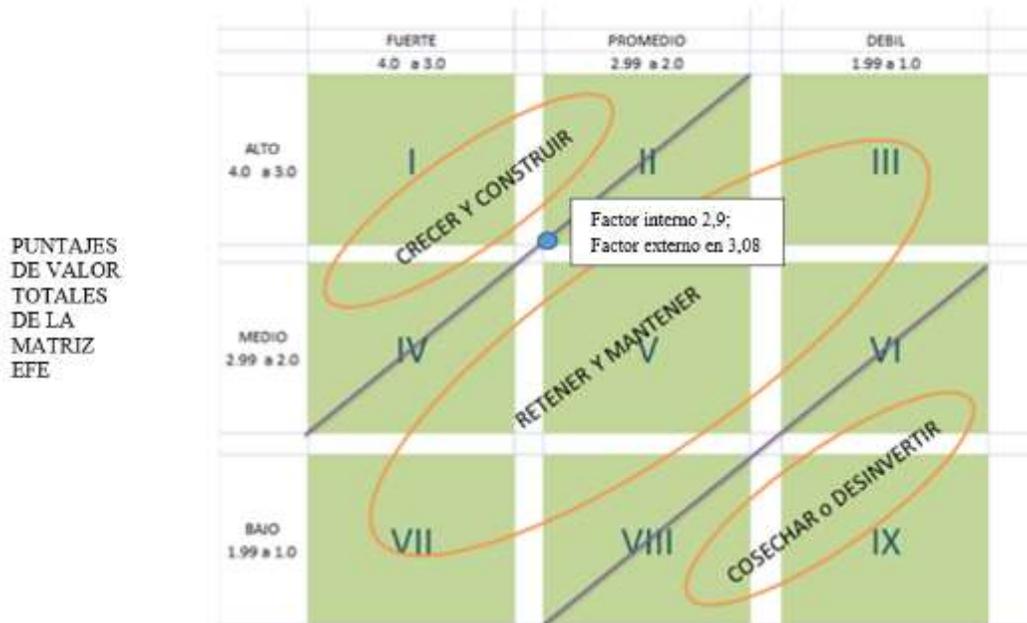
Variables Indicadoras	Ponderación General	Ponderación Subgrupos	Valoración				
			Amenazas		Oportunidades		Total
			1	2	3	4	
Competencia	35%						
Poder Negociador De Los Consumidores		0.07			4	0.28	
Poder Negociador De Los Proveedores		0.07	2			0.14	
Rivalidad Entre Empresas Competidoras		0.07	2			0.14	
Entrada Potencial De Nuevos Competidores		0.07			3	0.21	
Desarrollo Potencial De Productos Sustitutos		0.07	2			0.14	
<i>Total Subgrupos</i>	<i>35%</i>	<i>0.35</i>				<i>0.91</i>	
Factores Políticos	10%						
Leyes Gubernamentales		0.02			4	0.08	

Variables Indicadoras	Ponderación General	Ponderación Subgrupos	Valoración				Total
			Amenazas		Oportunidades		
			1	2	3	4	
Libertad De Precios		0.02			3		0.06
Orden Público		0.02				4	0.08
Protección Del Consumidor		0.02				4	0.08
<i>Total Subgrupos</i>	<i>10%</i>	<i>0,1</i>					<i>0,3</i>
Factores Sociales	20%						
Migraciones		0.05				4	0.2
Cambios En Los Estilos De Vida		0.05				4	0.2
Desempleo		0.05			3		0.15
<i>Total Subgrupos</i>	<i>20%</i>	<i>0,2</i>					<i>0,55</i>
Factores Económicos	10%						
Globalización		0.03				4	0.12
Tlc		0.03				4	0.12
Reforma Laboral		0.03		2			0.06
Política Tributaria		0.03		2			0.06
<i>Total Subgrupos</i>	<i>10%</i>	<i>0,1</i>					<i>0,36</i>
Factores Tecnológicos	25%						
Nuevas Tecnología mejoramiento de semillas		0.06				4	0.24
Cambio desenfrenado de la Tecnología		0.06				4	0.24
Transferencia Tecnológica		0.06				4	0.24
Asesoría Especializada		0.06				4	0.24
<i>Total Subgrupos</i>	<i>0,25</i>	<i>0,25</i>					<i>0,96</i>
Total		1					3.08

Fuente. El Autor

El resultado que dio el estudio de estos factores, fue del total ponderado de 3.08 que indica que la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, está por encima de la media, lo que significa que debe aprovechar las oportunidades para potencializar las amenazas y equilibrar la empresa.

PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI



Gráfica 1. La Matriz Interna y Externa (IE)

Fuente. El Autor

De acuerdo con la evaluación de los factores internos IFI y Externos EFE, se procede a mostrar la gráfica de esta matriz, donde el factor interno se ubica en el eje 2,9 y el factor externo en 3,08. Quedando la empresa situada en el cuadrante de crecer y construir, lo cual indica que la Cooperativa debe realizar estrategias de mercadeo que le permitan situarse mejor en el mercado.

6.2 Identificación y análisis estructurales de los ejes Estratégicos de la Cooperativa Biocafé

Para realizar el análisis estructural se definieron unos ejes Estratégicos de la Cooperativa Biocafé, con una serie de variables o factores que afectan o influyen de alguna manera en la dinámica de cada uno de los ejes.

A continuación se presentan dichos factores:

Tabla 3. Identificación de los ejes estratégicos.

<i>Ejes estratégicos.</i>	<i>Factores de Éxito</i>
<i>Eje Productivo</i>	Aumento en la productividad Gestionar los costos de producción Agregar valor a la cosecha Mejoramiento de las buenas prácticas de producción de café Control de calidad de procesos y productos
<i>Eje Cooperativo</i>	Membresía abierta y voluntaria Control democrático de los miembros Participación económica de los miembros Autonomía e independencia Educación, entrenamiento e información Cooperación entre cooperativas Compromiso por la comunidad
<i>Eje ambiental</i>	Agricultura inteligente Gestionar eficientemente los recursos ambientales. Buenas Prácticas en el manejo de pesticidas y abonos Manejo de residuos peligrosos, orgánicos e inorgánicos
<i>Eje Organizacional</i>	Implementar estrategias de gestión del riesgo Fortalecer las políticas corporativas Asegurar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa.
<i>Eje Tecnológico</i>	Fortalecimiento de los procesos de Innovación y Transferencia tecnológica Sistematización de Procesos Implementación de Página web
<i>Eje de Mercadeo</i>	Investigación de Mercados Servicio al cliente Alianzas estratégicas con otras cooperativas Posicionamiento de la marca Ñañez en el mercado Local y Nacional

Fuente. La investigación.

6.3 Identificación de factores de cambio y priorización de variables estratégicas:

Las variables escogidas luego de haber desarrollado la puesta en común con los expertos y lograr el consenso de los mismos en la definición de los factores clave son:

Tabla 4. Identificación de las Variables Estratégicas

Ejes Estratégicos	Título Largo	Título Corto	Descripción de las Variables Estratégicas
Producción	Aumento en la productividad	Prod.	Se refiere a renovar por zoca o siembra con variedades resistentes los lotes de café en las fincas de cada uno de los asociados.
	Agregar valor a la cosecha	Vlr Agr	Se refiere a generar capacidades para ofrecer café de calidad al mejor precio posible, generando un valor a la cosecha
	Gestionar los costos de producción	Cost	Se refiere a reducir gastos de producción al mínimo posible.
	Mejoramiento de las buenas prácticas de producción de café	BPA	Comprenden los requisitos y principios de higiene sobre la forma como deben efectuarse la producción, el procesamiento, el empaque, el almacenamiento, el transporte y la distribución de los alimentos, con el fin de controlar y reducir los riesgos que afectan la inocuidad y la calidad del producto. Cuando las labores de producción se realizan en fincas (producción primaria), se especifican como Buenas Prácticas Agrícolas
	Control de calidad de procesos y productos	Contr	La calidad es el conjunto de características de un elemento, producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio.
Cooperativo	Educación, capacitación e información	Educ	Cumplir con uno de los principios del cooperativismo, se refiere al programa de Educación para los asociados y su núcleo familiar, las capacitaciones permanentes para el mejoramiento de la producción y la información de la actividades. .
	Interés hacia la comunidad	Com	Es la responsabilidad social de la cooperativa, con el interés a la comunidad, ayudando en el mejoramiento de escuelas y equipamiento deportivo
	Membresía abierta y voluntaria	Memb	La cooperativa debe velar por ser una organización de adhesiones voluntarias abiertas a todas las personas que deseen asociarse y estén dispuestas aceptar las responsabilidades de ser asociado
	Control democrático de los miembros	Democ	La cooperativa debe velar por ser una organización democrática, por tanto los miembros directivos de la cooperativa son elegidos en la asamblea general de delegados
	Participación económica de los miembros	Part. Econ	Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y a su vez todos sus asociados, obtienen excedentes que resultan del ejercicio económico del año.
	Autonomía e independencia	Auto e Ind	Los asociados deben contribuir la autonomía de la cooperativa y las decisiones tomadas son independiente
	Cooperación entre cooperativas	Coop	La Cooperativa debe velar por ser independiente de ayuda mutua, controlada por sus asociados. Lo hacen con un control democrático por parte de sus asociados para así mantener su autonomía cooperativa.
Ambiental	Agricultura inteligente con el medio ambiente	Agr inte	Se refiere a la creación de variedades resistentes de plagas y enfermedades y adaptación al clima.
	Gestionar eficientemente los recursos ambientales	Ges RRNN	Se refiere a la sensibilización del uso eficiente de los recursos naturales: hídrico, suelo y aire

Ejes Estratégicos	Título Largo	Título Corto	Descripción de las Variables Estratégicas
	Buenas Practicas en el manejo de pesticidas y abonos	BPM	En el control de plagas, enfermedades y arvenses, es necesario emplear al mínimo y adecuadamente, los productos fitosanitarios.
	Manejo de residuos peligrosos, orgánicos e inorgánicos	Man Res	Para tal efecto, promueven la protección de la biodiversidad y la fertilidad de los suelos, así como la reducción de la contaminación del espacio natural, racionalizando el manejo de productos químicos, fertilizantes y desechos orgánicos.
	Implementar estrategias de gestión del riesgo	Ges. Ries	Se refiere a informar de forma preventiva de posibles plagas y enfermedades y cambios climáticos para los productores, pero en la comercialización estar informados del comportamiento de la tasa de cambio y políticas de exportación.
	Implementar estrategias de gestión del riesgo	Ges. Ries	Se refiere a informar de forma preventiva de posibles plagas y enfermedades y cambios climáticos para los productores, pero en la comercialización estar informados del comportamiento de la tasa de cambio y políticas de exportación.
Organizacional	Fortalecer las políticas corporativas	Pol. Corpo	Se refiere a establecer los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la cooperativa en aspectos específicos.
	Asegurar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa.	Sost	Se refiere a la habilidad de la cooperativa por de mantener su operación, servicios y beneficios durante toda su vida.
Tecnológico	Fortalecimiento de los procesos de Innovación y Transferencia tecnológica	Fort Inno	Desde la investigación Cenicafé se ofrecen soluciones a corto, mediano y largo plazo para los cambiantes retos de la caficultura y fortalecer los esquemas de validación e interacción entre los caficultores.
	Sistematización experiencias del Proceso	Sist. Proc	La sistematización de proceso se hace dentro de los socios con el fin de proporcionar información confiable y precisa sobre el proceso de cultivo y mantenimiento del café
	Investigación de Mercados	Inv. Merc.	Actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos del mercado objetivo de la empresa para dar solución a problemas y satisfacer necesidades de los clientes
Mercadeo	Servicio al cliente	SS al Clie	Es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.
	Alianzas estratégicas con otras cooperativas	Aliz Estr	Convenios que se realizan con el fin de conseguir la competitividad y fortalecer a las empresas
	Posicionamiento de la marca Ñañez en el mercado Local y Nacional	Posic	Toda la comunicación hacia fuera de la compañía incluyendo la imagen corporativa, publicidad, promoción, relaciones públicas y zonas de contacto con el cliente, deberán dar mensajes que sustente la idea competitiva.

Fuente. La investigación.

6.4 Escogencia de los Expertos

Para la selección del grupo de expertos se tuvo en cuenta la organización como un todo donde los productores asociados como eje fundamental de la cooperativa, por ser personas con amplia experiencia práctica en el sector cafetero, así como cada uno de los gerentes de las diferentes áreas como producción, mercadeo y personal.

Tabla 5. Selección de Expertos

Variable Estratégica	Actor que maneja la variable	Descripción del actor
Aumento en la productividad	Gerente del área de producción	El gerente es el encargado de revisar las planillas de asistencia técnica y verificación de protocolos de sostenimiento del café
Agregar valor a la cosecha	Representante de los Productores asociados	Los productores son los encargados de comprar de semillas certificadas por Cenicafé, así como mejoramiento de los cultivos con los abonos líquido orgánico producido por la misma cooperativa.
Gestionar los costos de producción	Gerente del área de producción	La gerencia es la encargada de la revisión constante de la reducción de costos con compras de insumos a por mayor, garantizando las económicas de escala, así como adquiriendo el abono producido por la cooperativa.
Mejoramiento de las buenas prácticas de producción de café	Gerente del área de producción	La Gerencia es la encargada de comprender los requisitos y principios de higiene sobre la forma como deben efectuarse la producción. Cuando las labores de producción se realizan en fincas (producción primaria), se especifican como Buenas Prácticas Agrícolas
Control de calidad de procesos y productos	Gerente del área de producción	La Gerencia es la encargada de revisar la calidad está determinado por las características específicas del producto o servicio.
Membresía abierta y voluntaria	Gerente General	La Gerencia General, debe ayudar a la Cooperativa a velar por ser una organización de adhesiones voluntarias abiertas
Control democrático de los miembros	Democ	La Gerencia General, debe ayudar a la Cooperativa por ser una organización democrática, por tanto los miembros directivos de la cooperativa son elegidos en la asamblea general de delegados
Participación económica de los miembros	Part. Econ	Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y a su vez todos sus asociados, obtienen excedentes que resultan del ejercicio económico del año.
Autonomía e independencia	Auto e Ind	Los asociados deben contribuir la autonomía de la cooperativa y las decisiones tomadas son independiente
Apoyar la Educación, capacitación e información	Gerente área de Personal	La Gerencia de Personal organiza para los asociados las becas y apoyos para educación, así como de gestionar las capacitaciones e información constante para los productores asociados.
Cooperación entre cooperativas	Coop	La Cooperativa debe velar por ser independiente de ayuda mutua, controlada por sus asociados. Lo hacen con un control democrático por parte de sus asociados para así mantener su autonomía cooperativa.

Variable Estratégica	Actor que maneja la variable	Descripción del actor
Compromiso por la comunidad	Gerente área de Personal	La gerencia de Personal es la encargada revisar las necesidades y los deseos de los asociados, para conseguir un desarrollo sostenible de sus comunidades.
Agricultura inteligente con el medio ambiente	Gerencia de Producción	La Gerencia de Producción es la encargada de identificar innovaciones que contribuyeran a la adaptación de la agricultura familiar al cambio climático.
Gestionar eficientemente los recursos ambientales	Gerencia de Producción	La gerencia de Producción gestiona como los productores asociados pueden enfrentar los desafíos del desbalance hídrico para el sector cafetero y así evitar la contaminación de las cuencas hídricas
Implementar estrategias de gestión del riesgo	Gerente General	Gerencia General es la encargada vigilar la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente los objetivos de la cooperativa.
Fortalecer las políticas corporativas	Gerente General	Gerencia General es la encargada de planificar y controlar cada una de las políticas corporativas diseñadas.
Asegurar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa.	Gerente General	La Gerencia General gestiona los mercados asegurando el mejor precio del mercado buscando la sostenibilidad financiera.
Investigación de Mercados	Gerente del área de Mercadeo	Es la gerencia encargada de buscar información aplicable al proceso de toma de decisiones en cuanto al mercado objetivo, en lo concerniente a la transferencia y venta de productos al consumidor
Servicio al cliente	Gerente del área de Mercadeo	Esta Gerencia es la encargada de gestionar el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.
Alianzas estratégicas con otras cooperativas	Gerente del área de Mercadeo	Es el ente encargado de la gestión estratégica en cuanto a la cooperación entre algunos de los entes que influyen en desarrollo como son: proveedores, distribuidores, clientes, nuevos participantes, entre otros.
Posicionamiento de la marca Ñañez en el mercado Local y Nacional	Gerente del área de Mercadeo	Es la Gerencia encargada de gestionar la buena imagen del producto tanto en los supermercados, ferias, como en la publicidad para posicionar la marca.

Fuente. La Investigación

Con el fin de fortalecer la empresa se escogieron expertos del sector cafetero y asociativo que ayudaran al fortalecimiento de la empresa con una visión externa a las situaciones de la misma, es así como extensionistas del Comité de Cafeteros, Gerente de la Cooperativa de Caficultores del Huila. Cadefihuila, funcionarios de la administración Municipal de la secretaria de

Desarrollo Económico y Agropecuario, representantes de la Cámara de Comercio de Neiva. También hacen parte del panel de expertos personas con amplio conocimiento teórico sobre el sector turismo, que pertenecen al ámbito académico y/o investigativo.

Al final, para el caso del presente trabajo de investigación, se conformó un panel de 9 expertos cuyos nombres y rol dentro del sector cafetero en el Pitalito se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Perfil del panel de expertos seleccionado para aplicación del cuestionario Delphi

Nombre	Rol dentro de la Cooperativa y Sector Cafetero
Orlando Ñañez Minda	Gerente del área de producción
Noralba Samboni	Representante de los Productores asociados
Alicia Ñañez Bambague	Gerente área de Personal
Miller Ñañez Bambague	Gerente General
Nidia Ñañez Minda	Gerente del área de Mercadeo
Ricardo Calderón	Extensionistas del Comité de Cafeteros,
Fernando Varga	Gerente de la Cooperativa de Caficultores del Huila. Cadefihuila,
José Yur Toledo	Funcionarios Administración Municipal de la secretaria de Desarrollo Económico y Agropecuario
Cesar Augusto Torres	Representantes de la Cámara de Comercio de Neiva

Fuente. La Investigación

6.5 Estructura de la red de interrelaciones

Matriz de Impactos Cruzados Resultantes

Ante la situación planteada, para el análisis e identificación de variables esenciales y factores clave que permitan conocer la dinámica global del sistema se realizó el análisis contemplado por el software de Lipsor y los resultados más relevantes se resumen en la tabla 7.

Tabla 7. Cuadro Matriz de Impactos Cruzados Resultantes

	1 : Prod	2 : Cost	3 : Vir Agr	4 : BPA	5 : Contr	6 : Memb	7 : Democ	8 : Part. Econ	9 : Auto e Ind	10 : Educ	11 : Coop	12 : Com	13 : Agr inte	14 : Ges RRNN	15 : BPM	16 : Man Res	17 : Ges. Ries	18 : Pol. Corpo	19 : Sost	20 : Fort Inno	21 : Sist. Proc	22 : Web	23 : Inv. Merc.	24 : SS al Clie	25 : Aliz Estr	26 : Posic
1 : Prod	0	3	0	1	0	3	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	0	0	0	
2 : Cost	0	0	3	0	1	2	0	0	0	3	2	2	2	2	2	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0
3 : Vir Agr	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4 : BPA	3	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
5 : Contr	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	2
6 : Memb	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2
7 : Democ	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	3	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	P	0	P	3
8 : Part. Econ	3	3	3	3	3	3	3	0	P	P	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	0	3	3
9 : Auto e Ind	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : Educ	P	P	P	P	P	0	0	0	0	0	0	0	P	P	P	P	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3
11 : Coop	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
12 : Com	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0
13 : Agr inte	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
14 : Ges RRNN	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	0	0	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
15 : BPM	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P
16 : Man Res	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	0	P	P	P	0	P	P	P	P	P	P	P	P
17 : Ges. Ries	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	3	3	3	2	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18 : Pol. Corpo	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	0	3	3	3
19 : Sost	P	P	P	0	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	0	P	P
20 : Fort Inno	P	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	P	P	P	P	P	0	P	P	P	0	P	P
21 : Sist. Proc	P	P	P	0	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	0	P	P	P	P	P
22 : Web	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	3	3	3	3	3	0	P	P	P	P
23 : Inv. Merc.	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	0	3	3	3
24 : SS al Clie	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	0	P	P
25 : Aliz Estr	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	0	P	P
26 : Posic	P	P	P	P	P	0	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente. El autor con el apoyo del software de Lipsor

El Cuadro Matriz de Impactos Cruzados Resultantes de influencias se califica con valores entre 0 y 3 con el objetivo de conocer las influencias potenciales o no de las variables intervenidas

0: Sin Influencia

1: Débil

2: Media

3: Fuerte

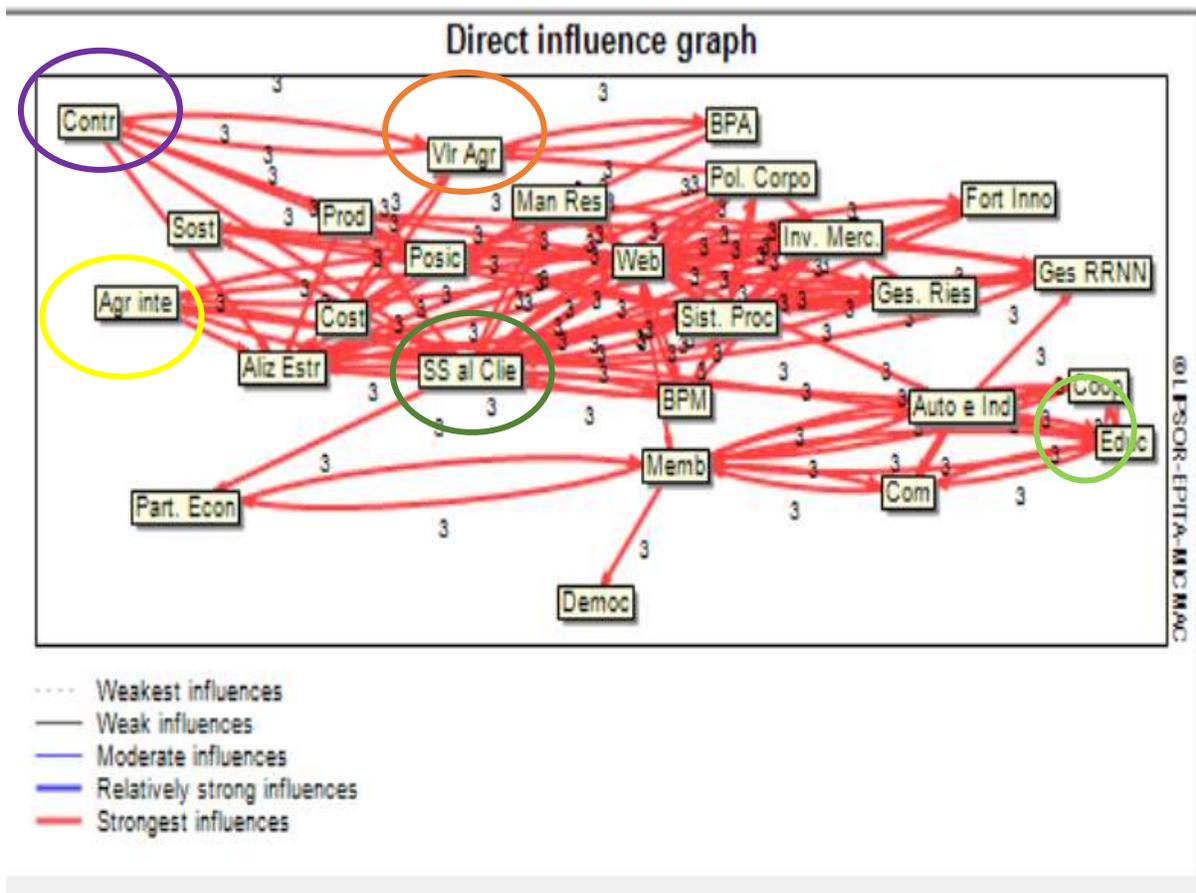
P: Potencial

Según el mapa de Influencias Directas/Dependencias para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia, las variables, según su categoría, se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Influencias Directas entre variables potencialmente claves en el cambio de la Cooperativa

Variables Determinantes	Variables Reguladoras	Variables Relé o Claves	Variables Autónomas	Variables Dependientes
Aumento en la productividad	Control democrático de los miembros	Implementación de Página web	Agregar valor a la cosecha	Sistematización experiencias del Proceso
Mejoramiento de las buenas prácticas de producción de café	Fortalecimiento de los procesos de Innovación y Transferencia tecnológica	Servicio al cliente	Agricultura inteligente	Alianzas estratégicas con otras cooperativas
Gestionar los costos de producción		Educación, entrenamiento e información	Gestionar eficientemente los recursos ambientales	Posicionamiento de la marca Ñañez en el mercado Local y Nacional
Fortalecer las políticas corporativas		Autonomía e independencia	Buenas Practicas en el manejo de pesticidas y abonos	Investigación de Mercados
Asegurar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa.		Cooperación entre cooperativas	Manejo de residuos peligrosos, orgánicos e inorgánicos	
Membresía abierta y voluntaria		Participación económica de los miembros	Implementar estrategias de gestión del riesgo	
		Compromiso por la comunidad		

Fuente. El Autor



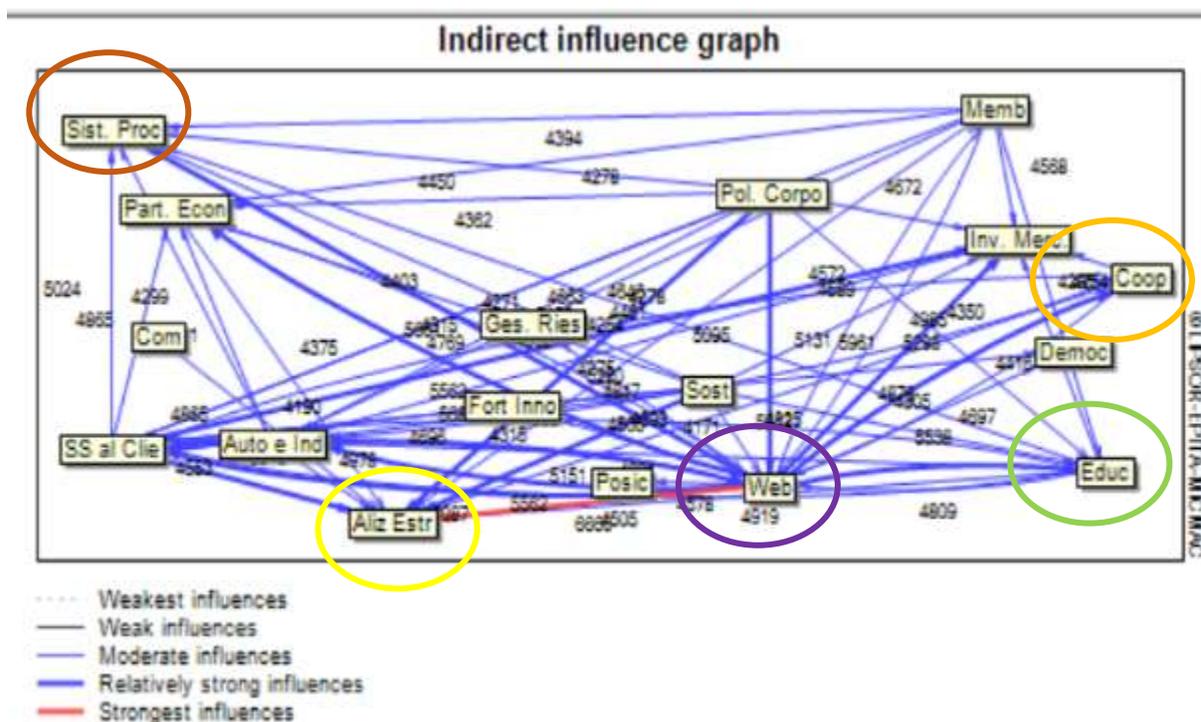
Gráfica 1. Influencias Directas

Fuente. El autor con el apoyo del software de Lipsor

Este grafico en particular representa el 15% de las relaciones directas que se establecen entre variables, es importante destacar los vinculos que existen entre la Control democrático de los miembros, Agricultura inteligente, Agregar valor a la cosecha, el servicio al cliente y la Educación, entrenamiento e información, es importante considerar el rol de cada una de estas variables claves que influyen directamente en las demás variables.

Variables Determinantes	Variables Reguladoras	Variables Relé o Claves	Variables Autónomas	Variables Dependientes
financiera de la Cooperativa				Transferencia tecnológica
Fortalecer las políticas corporativas	Compromiso por la comunidad	Servicio al cliente	Agricultura inteligente	Posicionamiento de la marca Nañez en el mercado Local y Nacional
Gestionar los costos de producción		Educación, entrenamiento e información	Agregar valor a la cosecha	Implementar estrategias de gestión del riesgo
Mejoramiento de las buenas prácticas de producción de café		Cooperación entre cooperativas	Manejo de residuos peligrosos, orgánicos e inorgánicos	Sistematización experiencias del Proceso
Aumento en la productividad		Autonomía e independencia	Gestionar eficientemente los recursos ambientales	Investigación de Mercados
		Participación económica de los miembros	Buenas Practicas en el manejo de pesticidas y abonos	Alianzas estratégicas con otras cooperativas
		Membresía abierta y voluntaria		

Fuente. El Autor



Gráfica 3. Influencias Indirectas

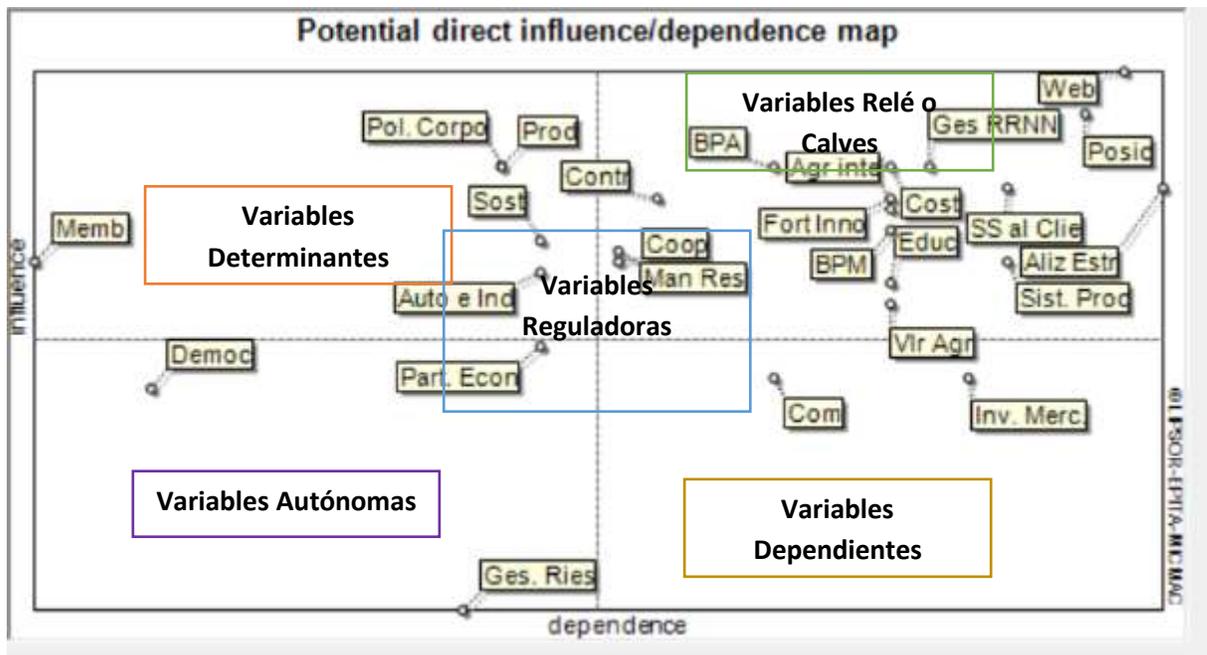
Fuente. El autor con el apoyo del software de Lipsor

A primera vista en la gráfica 3. Influencias Directas, las variables como el Sistematización experiencias del Proceso, Alianzas estratégicas con otras cooperativas, Cooperación entre cooperativas, Implementación de Página web y Educación, entrenamiento e información influyen en directamente en las demás variables; desde la perspectiva de las reacciones indirectas, el plano de influencias/dependencia, muestra los detalle de como modifican las variables.

Variables Potenciales

De la interpretación de los datos arrojados por el softwares del conjunto de gráficos y planos, se deriva la siguiente categorización de las variables:

En la relaciones potenciales, el rol de las variables se modifican notoriamente ya que son aquellas poco influyen directa e indirectamente en el sistema actual, a futuro pueden llegar a ser altamente condicionantes en los cambios de la Cooperativa. El plano de influencias/dependencias potenciales presentado en la gráfica 4.

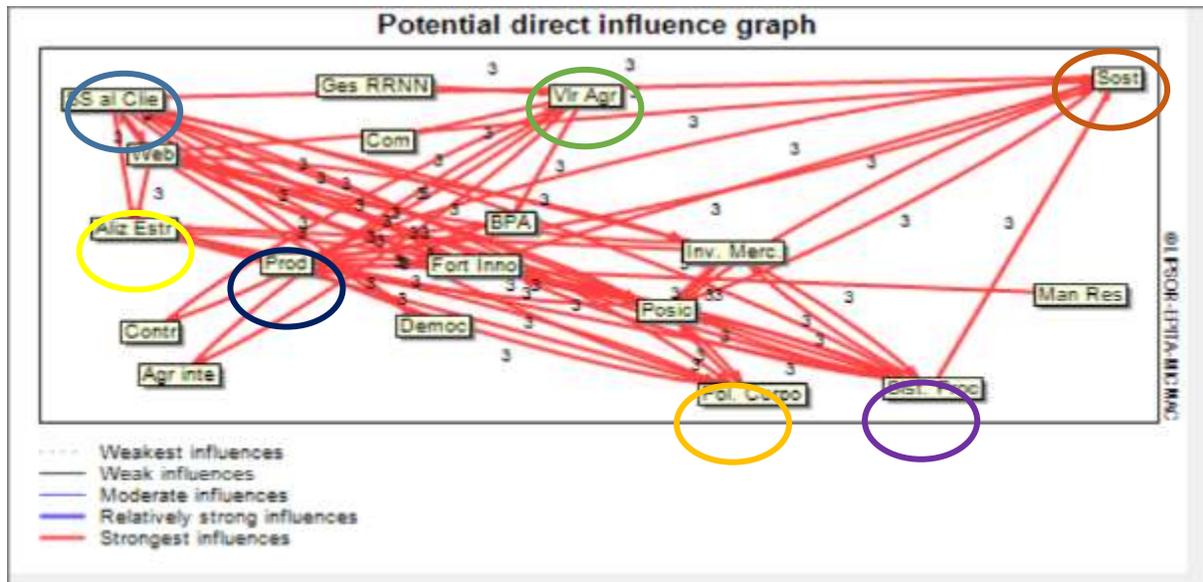


Gráfica 4. Influencias/Dependencias Potenciales
 Fuente. El autor con el apoyo del software de Lipsor

Tabla 10. Influencias/Dependencias Potenciales

Variables Determinantes	Variables Reguladoras	Variables Relé o Claves	Variables Autónomas	Variables Dependientes
Membresía abierta y voluntaria	Participación económica de los miembros	Educación, entrenamiento e información	Control democrático de los miembros	Compromiso por la comunidad
Fortalecer las políticas corporativas	Autonomía e independencia	Agricultura inteligente	Implementar estrategias de gestión del riesgo	Investigación de Mercados
Aumento en la productividad	Manejo de residuos peligrosos, orgánicos e inorgánicos	Gestionar eficientemente los recursos ambientales.		
	Cooperación entre cooperativas	Gestionar los costos de producción		
	Asegurar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa	Agregar valor a la cosecha		
		Control de calidad de procesos y productos		
		Sistematización experiencias del Proceso		
		Fortalecimiento de los procesos de Innovación y Transferencia tecnológica		
		Alianzas estratégicas con otras cooperativas		
		Posicionamiento de la marca		
		Ñañez en el mercado Local y Nacional		
		Buenas Practicas en el manejo de pesticidas y abonos		
		Servicio al cliente		
		Implementación de Página web		
		Mejoramiento de las buenas prácticas de producción de café		

Fuente. El autor con el apoyo del software de Lipsor



Gráfica 5. Influencias/Dependencias Potenciales
 Fuente. El autor con el apoyo del software de Lipsor

Factores clave de éxito en la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia

El estudio de prospectiva estratégica debe llevar a la identificación de aquellos escenarios donde deberá actuar la organización productiva, en éste caso la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia. Para ello es necesario hacer un manejo cuidadoso de la información recopilada para no perder el objetivo de la investigación.

Los escenarios se construyen a partir de la identificación de aquellas variables más influyentes, directas y potenciales, en la medida del nivel de influencia en el sistema actual y hacia el futuro; para nuestro caso aquellas variables con mayor dependencia son:

Ejes Estratégicos	Título Largo	Título Corto	Descripción de las Variables Estratégicas
Producción	Aumento en la productividad	Prod	Se refiere a renovar por zoca o siembra con variedades resistentes los lotes de café en las fincas de cada uno de los asociados.
	Agregar valor a la cosecha	Vlr Agr	Se refiere a generar capacidades para ofrecer café de calidad al mejor precio posible, generando un valor a la cosecha
Tecnológico	Sistematización experiencias del Proceso	Sist. Proc	La sistematización de proceso se hace dentro de los socios con el fin de proporcionar información confiable y precisa sobre el proceso de cultivo y mantenimiento del café
Organizacionales	Fortalecer las políticas corporativas	Pol. Corpo	Se refiere a establecer los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la cooperativa en aspectos específicos.
	Asegurar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa.	Sost	Se refiere a la habilidad de la cooperativa por de mantener su operación, servicios y beneficios durante toda su vida.
Mercadeo	Servicio al cliente	SS al Clie	Es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.
	Alianzas estratégicas con otras cooperativas	Aliz Estr	Convenios que se realizan con el fin de conseguir la competitividad y fortalecer a las empresas

6.6 Análisis de la Estrategia por Actores Mediante del Programa Mactor

MACTOR, es método de análisis de juego de actores, el cual busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método MACTOR es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

El método MACTOR comprende 7 fases:

Fase 1. Construir el cuadro "estrategias de los actores".

Fase 2. Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados.

Fase 3. Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones).

Fase 4. Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas).

Fase 5. Evaluar las relaciones de fuerza de los actores.

Fase 6. Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores.

Fase 7. Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

6.6.1 Actores para el MACTOR.

Los actores escogido para la Cooperativa, se conformó un panel de 9 expertos cuyos nombres y rol dentro del sector cafetero en el Pitalito se muestran en la tabla 10.

Tabla 11. Descripción de actores

Título largo	Título corto	Descripción
Productores de café	CAFETETEROS	Grupo de Productores encargados de la realización directa de los procesos de cosecha, recolección y beneficio del café.

Título largo	Título corto	Descripción
Comité Municipal de Cafeteros	Comité	Son los encargados de la organización y la representación de los cafeteros a nivel local. Sus miembros los eligen los productores del respectivo municipio en las elecciones cafeteras.
Federación Nacional de Cafeteros	Federación	Es la encargada de dar el enfoque de calidad a los productos y servicios. Busca crear valor para los productores del café colombiano y para los clientes a través de la innovación.
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	MADR	Organismo oficial ENCARGADO DE Formular, Coordinar y Evaluar las políticas que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana.
Ministerio del medio ambiente y desarrollo Sostenible	MINAMBIE	Ente regulador que determina políticas, normas y directrices en materia de ambiente, biodiversidad, recursos marinos y recurso hídrico, por medio de estrategias comprometidas con el desarrollo sostenible
Corporación Autónoma del Alto Magdalena	CAM	Es la primera autoridad de protección ambiental a nivel regional. Son entes corporativos de carácter público, creados por Ley, integrados por las entidades territoriales que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica, dotados de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, encargadas por la Ley de administrar dentro del área de jurisdicción, el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio Ambiente.
Entidades gubernamentales	ENTIGUBE	Un organismo gubernamental, es una institución estatal cuya administración está a cargo del gobierno de turno. Su finalidad es brindar un servicio público que resulta necesario para la ciudadanía. Se encarga de determinar cuántos fondos recibe cada organismo gubernamental. Hay organismos orientados a cuestiones económicas, sanitarias, administrativas
Instituciones de Investigación	ININVESTI	Se encargan de los estudios científicos y la aplicación de soluciones a la problemática de su entorno. Se caracterizan porque están muy relacionadas con las instituciones educativas y a los ámbitos político, social y económico. Su

Título largo	Título corto	Descripción
Asociación de Cooperativas del Huila	ASOCOOPH	finalidad es promover la innovación científica, tecnológica, social y la cultura científica, para el caso de los café esta CENICAFE. Organización gremial que representa, promueve e integra a las entidades de economía solidaria del departamento del Huila, bajo los preceptos de la doctrina universal del cooperativismo.

Fuente. La Investigación

6.6.2 Cuadro Descripción Objetivo de los Actores

La Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia como una organización especializada en el Municipio de Pitalito Huila en el cultivo y elaboración de biopreparados para el fortalecimiento de los suelos.

Los retos identificados con los productores, directivos de la cooperativa se describen a continuación:

Cooperativa Biocafé se fortalece en la calidad de sus productos

Responder oportunamente a los factores de cambio en el mercado

Fortalecimiento de sus principios cooperativos pilares fundamentales para la sustentabilidad organizacional.

Lista de Objetivos

1. Ofrecer productos de Calidad (PRODCAL)
2. Recurso humano capacitado (REHUCAP)
3. Prestar servicios con calidad (PRESCAL)
4. Responder a los cambios del Mercado (RESMERC)
5. Logra posicionamiento en el mercado (LOPOMER)
6. Lograr fortalecer los principios cooperativos (PRINCOOP)
7. Ser líder en responsabilidad social empresarial (SELIRES)

8. Fortalecimiento de las prácticas ambientales y de producción limpia (PRACAMB)

Tabla 12. Cuadro Descripción Objetivo de los Actores

Reto	Nombre Largo	Nombre Corto	Descripción
Cooperativa Biocafé se fortalece en la calidad de sus productos	Ofrecer Productos se Calidad	PRODCAL	La trazabilidad de la calidad desde la escogencia de las semillas para la siembra del café, hasta obtener un café con una excelente taza.
	Fortalecimiento de las Prácticas Ambientales y de Producción Limpia	PRACAMB	Está ligado con la calidad de los productos, respetando el medio ambiente en cuanto la buenas prácticas en agua, suelo y aire
	Recurso Humano Capacitado	REHUCAP	Lograr que el recurso humano de la Cooperativa esté capacitado para prestar un buen servicio de transporte a sus clientes.
Responder oportunamente a los factores de cambio en el mercado	Prestar Servicios Con Calidad	PRESCAL	Ser consientes como Cooperativa que el recurso humano es importante tanto interno como externo y se debe prestar servicios con calidad
	Responder A Los Cambios Del Mercado	RESMERC	Preparar a la Cooperativa Biocafé para responder a los cambios del Mercado
	Logra Posicionamiento En El Mercado	LOPOMER	Orientar a la Cooperativa Biocafé hacia el posicionamiento en el mercado
Fortalecimiento de sus principios cooperativos pilares fundamentales para la sustentabilidad organizacional.	Lograr Fortalecer Los Principios Cooperativos	PRINCOOP	Orientar a la Cooperativa Biocafé hacia el Fortalecer Los Principios Cooperativos
	Ser Líder En Responsabilidad Social Empresarial	SELIRES	Ser reconocida la Cooperativa Biocafé como empresa líder en responsabilidad social empresarial

Fuente. La Investigación

Los valores representan las influencias directas de los actores entre ellos:

Cuanto más alta es la cifra mayor es la influencia del actor la matriz nos muestra que los actores más influyentes son Educador y las Tics en la educación actores determinantes para el desarrollo del plan prospectivo.

Los actores dependientes son las Tics en la educación y los estudiantes son los actores que nos ayudan a desarrollar el plan prospectivo pero dependen de los demás actores.

6.6.3 Matriz de Influencias Directas MID

Tabla 13. Matriz de influencias Directas MID

MID	CAFETETERO	Comité	Federación	MADR	MINAMBIE	CAM	ENTIGUBE	ININVESTI	ASOCOOPH
CAFETETERO	0	4	3	3	2	2	2	2	1
Comité	4	0	4	3	2	2	2	2	2
Federación	3	4	0	3	2	1	2	4	1
MADR	4	3	2	0	2	3	1	0	1
MINAMBIE	3	3	0	3	0	1	1	3	1
CAM	3	2	1	1	3	0	3	3	0
ENTIGUBE	3	3	3	3	3	3	0	0	0
ININVESTI	3	3	3	2	2	3	2	0	0
ASOCOOPH	3	2	2	0	0	0	2	0	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR

6.6.4. Matriz de Posiciones Valoradas 2MAO

Tabla 14. Matriz de Posiciones Valoradas 2 MAO

2MAO	PRODCAL	PRACAMB	REHUCAP	PRESCAL	RESMERC	LOPOMER	PRINCOOP	SELIRES
CAFETETERO	4	4	4	4	3	3	2	2
Comité	2	2	2	2	2	2	0	0
Federación	3	3	3	2	3	3	0	0
MADR	3	3	1	1	3	3	0	0
MINAMBIE	2	2	1	0	2	0	0	3
CAM	3	3	2	2	2	2	0	3
ENTIGUBE	3	3	2	2	2	2	3	3
ININVESTI	4	4	3	3	4	4	2	4
ASOCOOPH	2	2	2	2	2	2	4	4

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR

0: Si el objetivo tiene poca o ninguna incidencia.

1: Si el objetivo cuestiona, de una forma limitada en el tiempo y espacio los procesos operativos (gestión, etc.....) del actor o es imprescindible para estos procesos operativos

2: Si el objetivo cuestiona el éxito de los proyectos del actor o es imprescindible para estos proyectos.

3: Si el objetivo cuestiona el cumplimiento de los misiones del actor o es imprescindible a sus misiones.

4: Si el objetivo cuestiona la existencia del actor o es imprescindible para la existencia del actor.

6.6.5 Resultados de las influencias directas e indirectas de estudio (MDII)

La matriz MDII determina las influencias directas o indirectas de orden 2 entre actores.

La utilidad de esta matriz es su visión más completa del juego de la competitividad (año actor puede reducir el número de opciones de otro influenciando a través del agente intermediario de año).

La operación "suma" para calcular el MDII no produce (en esta nueva matriz) la misma escala del profesor adoptado para evaluar las influencias directas de los MDI.

A pesar de ello, valores de MDII son un buen indicador de la importancia de influencias directas e indirectas actores tienen sobre otros. Se calculan dos indicadores de la MDII:

El grado de influencia directa e indirecta de cada actor (I_i , mediante la suma de filas).

El grado de dependencia directa e indirecta de cada actor (D_i , mediante la suma de columnas).

Tabla 15. Influencias directas e indirectas de estudio (MIDI)

MIDI	CAFETETERO	Comité	Federación	MADR	MINAMBIE	CAM	ENTIGUBE	ININVESTI	ASOCOOPH	Ii
CAFETETERO	19	19	15	16	14	13	13	11	6	107
Comité	20	21	16	16	14	13	14	12	6	111
Federación	19	19	16	16	13	14	12	11	6	110
MADR	16	15	11	12	12	10	12	11	6	93
MINAMBIE	15	15	14	13	10	12	10	8	5	92
CAM	16	16	13	15	14	13	12	11	6	103
ENTIGUBE	18	17	12	16	14	12	11	13	6	108
ININVESTI	18	17	14	16	15	13	13	12	6	112
ASOCOOPH	9	9	9	9	8	7	8	6	4	65
Di	131	127	104	117	104	94	94	83	47	901

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR

Los valores representan las influencias directas e indirectas de los actores entre ellos:

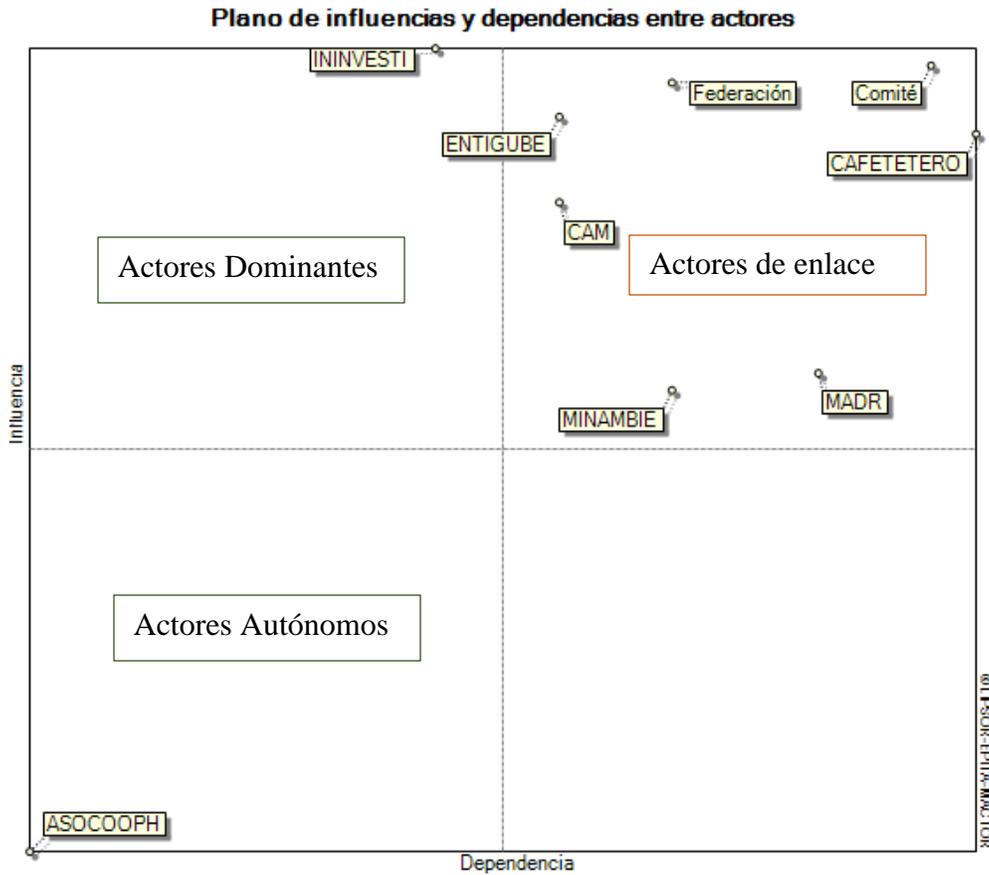
Cuanto más importante es la cifra mayor influencia del actor sobre otro son el Comité y la Investigación actores determinantes para el desarrollo del plan prospectivo.

Los actores dependientes son los cafeteros son los actores que nos ayudan a desarrollar el plan prospectivo pero dependen de los demás actores.

6.6.6 Plano de influencias y dependencias entre actores

Mapa de influencia y dependencia entre actores es una representación gráfica de las posiciones de actores con respecto a las influencias y dependencias (directa o indirecta: Di y Ii) entre sí. Posiciones se calculan automáticamente por el software Mactor.

Gráfica 6. Plano de influencias y dependencias entre actores



Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR

Análisis: el plano de influencias y dependencias entre actores nos permitirá conocer la influencia de cada actor sobre todo el resto de actores y, viceversa, la dependencia o influjo que el conjunto de actores ejerce sobre cada uno de ellos.

En el cuadrante superior derecho del plano cartesiano identificamos los Actores de enlace, los cuales son los de mayor influencia y dependencia del sistema, son Cafeteros, el Comité de Cafeteros, la Federación de Cafeteros de Colombia, los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural y Medio Ambiente, la Corporación del Alto Magdalena CAM y la Entidades Gubernamentales.

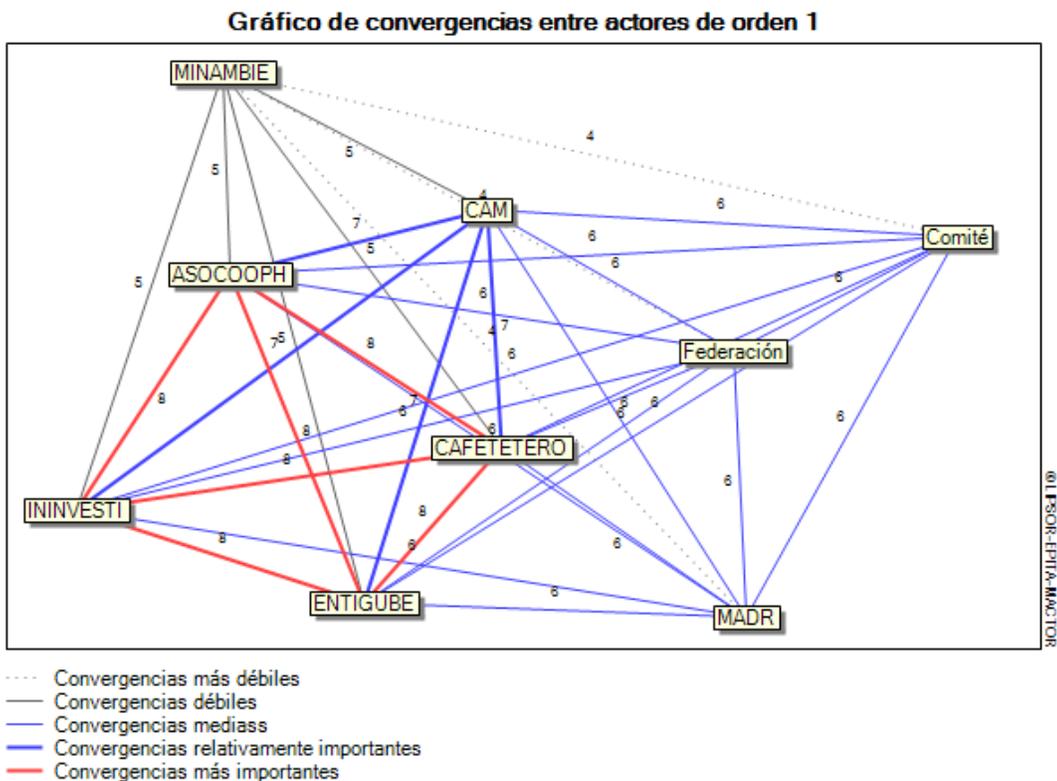
Es en esta zona del cuadrante superior derecho en donde se puede presentar el conflicto, porque los actores se encuentran muy distanciados.

En el cuadrante superior Izquierdo Los actores Dominantes son Investigación son los actores con alta influencia pero poca dependencia.

En el cuadrante inferior izquierdo, los actores autónomos la Asociación de Cooperativas del Huila son los actores de baja dependencia con respecto a los demás actores.

6.6.7 Gráfico de convergencias simples entre actores - 1 MAO

Gráfica 7. Convergencias simples entre actores - 1 MAO



Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR

Análisis: El Gráfico 7., permite identificar el grado de convergencia entre los actores así los actores de con mayor convergencia son Cafeteros, las Entidades del Gubernamentales, Los Centros de Investigación – CENICAFE y la Asociación de Cooperativas del Huila se identifican con la línea roja.

Los actores con convergencia relativamente importante son Corporación Autónoma del Alto Magdalena CAM. Se identifican con la línea azul.

Los actores con convergencia mediana son Federación de Cafeteros, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Comité de Cafeteros.

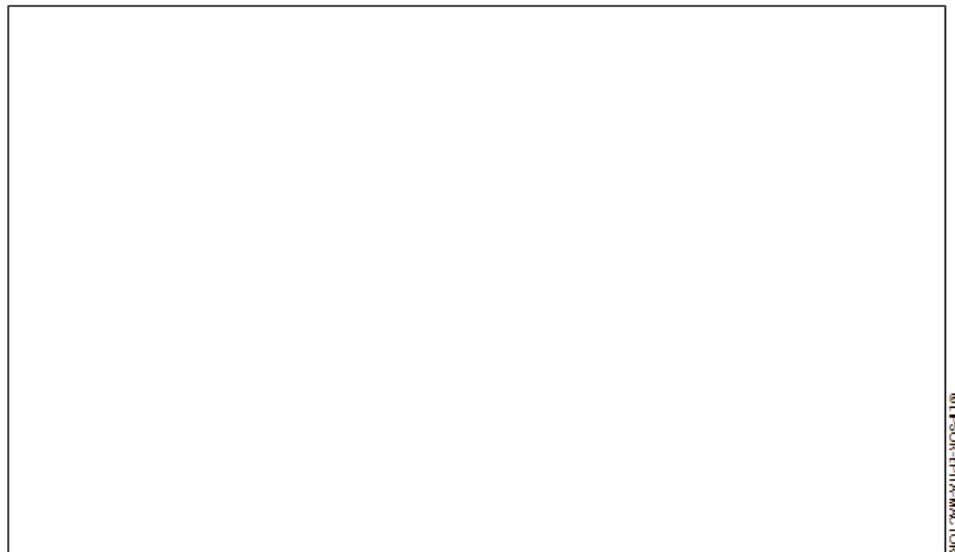
Los Actores de convergencia más débil se encuentran Ministerio de Ambiente.

De esta manera, cada actor puede verse conducido al conflicto o a la alianza con los otros para llevar a bien los proyectos.

6.6.8 Gráfico de divergencias simples entre actores - 1 MAO

Gráfica 8. Divergencias simples entre actores - 1 MAO

Gráfico de divergencias entre actores de orden 1

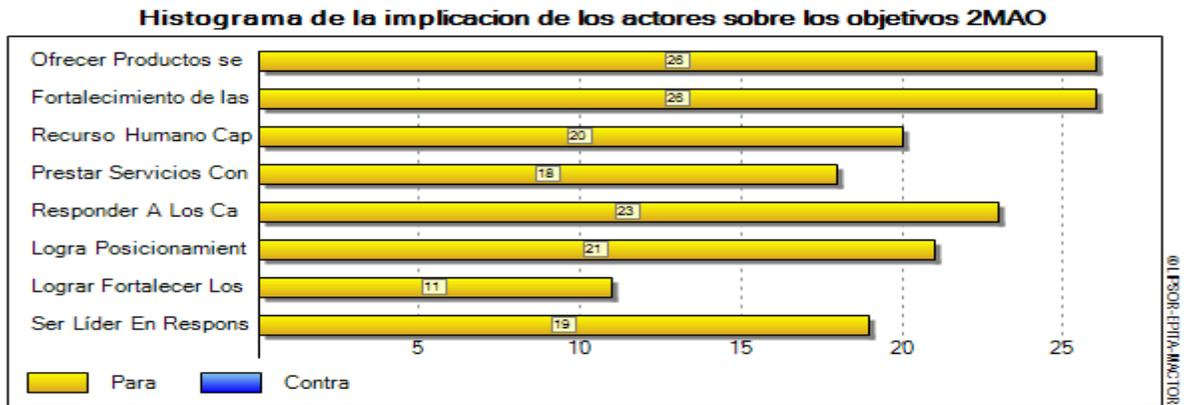


- Divergencias más débiles
- Divergencias débiles
- Divergencias medias
- Divergencias relativamente importantes
- Divergencias más importantes

Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR

6.6.9 Histograma de posiciones valoradas de actores sobre los objetivos – 2MAO

Gráfica 9. Histograma de posiciones valoradas de actores sobre los objetivos - 2MAO



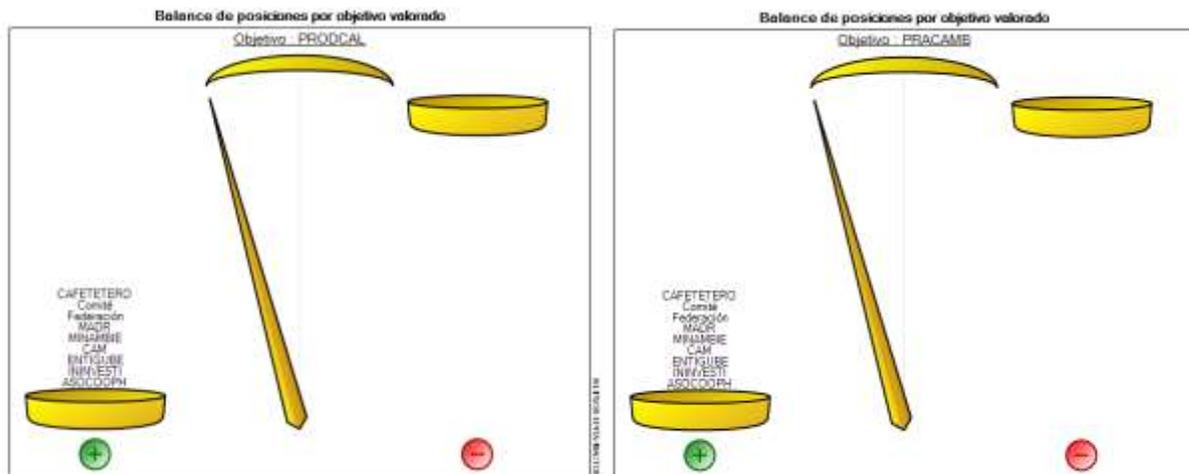
Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR

6.6.10 Balances posiciones valoradas ponderadas de actores sobre los objetivos

Gráfica 10. Balances posiciones valoradas ponderadas de actores sobre los objetivos 3mao

Objetivo: Ofrecer Productos se Calidad

Fortalecimiento de las Prácticas Ambientales y de Producción Limpia



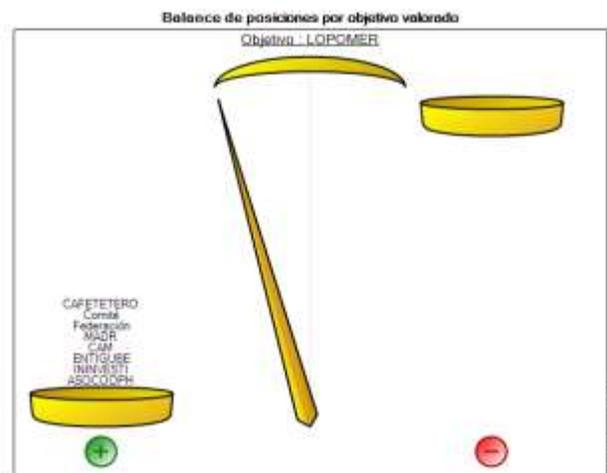
Objetivo: Recurso Humano Capacitado



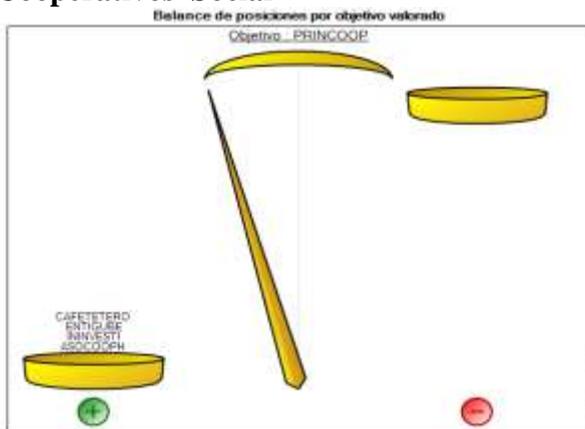
Prestar Servicios Con Calidad



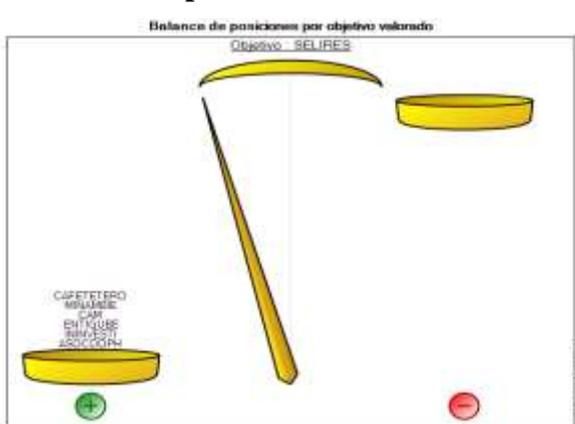
Objetivo: Responder A Los Cambios Del Logra Posicionamiento En El Mercado Mercado



Objetivo: Lograr Fortalecer Los Principios Cooperativos Social



Ser Líder En Responsabilidad Empresarial



Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR

Análisis: En la gráfica balances 3 MAO de posiciones por objetivos y ponderados por las relaciones de fuerza se observa en cada uno de las gráficas de objetivos, cuenta con los 9 actores a favor que son:

Productores de café (CAFETETERO)
Comité Municipal de Cafeteros (Comité)
Federación Nacional de Cafeteros (Federación)
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)
Ministerio del medio ambiente y desarrollo Sostenible (MINAMBIE)
Corporación Autónoma del Alto Magdalena (CAM)
Entidades gubernamentales (ENTIGUBE)
Instituciones de Investigación (ININVESTI)
Asociación de Cooperativas del Huila (ASOCOOPH)

Como se puede observar la aguja de la balanza se inclina hacia el lado izquierdo donde se encuentran todos los actores, lo que significa que esos actores son favorables o permitirán el logro de cada uno de los objetivos propuestos:

Ofrecer Productos se Calidad (PRODCAL)
Fortalecimiento de las Prácticas Ambientales y de Producción Limpia (PRACAMB)
Recurso Humano Capacitado (REHUCAP)
Prestar Servicios Con Calidad (PRESCAL)
Responder A Los Cambios Del Mercado (RESMERC)
Logra Posicionamiento En El Mercado (LOPOMER)
Lograr Fortalecer Los Principios Cooperativos (PRINCOOP)
Ser Líder En Responsabilidad Social Empresarial (SELIRES)

Se puede observar que el objetivo de incrementar la utilización de los recursos naturales está muy alejado de los otros objetivos provocando distracción en estos y no logrando las metas de mediano y largo plazo requeridas por el plan prospectivo sobre la educación sostenible y sustentable al año 2020.

6.6.12 Plano de distancias netas entre actores

Ilustración 2. Distancias netas entre actores



Fuente. Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR

Análisis: El plano de distancias netas entre actores es usado para conocer las potenciales alianzas que podría existir dentro de las cuentas divergentes y convergentes entre actores de orden 2.

Cercanía de actores (alianzas) la gráfica nos muestra que nuestros actores se dividen en grupos para fortalecer nuestro pan prospectivo.

Lejanía de actores (conflicto) encontramos en la gráfica que el actor Ministerio de Ambiente está en conflicto con respecto a los demás actores del plan estratégico.

Los cuatro grupos de alianzas resaltados.

Tabla 16. Alianzas entre actores

Grupo	Nombre Largo	Nombre Corto
1	Productores de café	CAFETETERO
	Instituciones de Investigación	ININVESTI
	Corporación Autónoma del Alto Magdalena	CAM
2	Entidades gubernamentales	ENTIGUBE
	Asociación de Cooperativas del Huila	ASOCOOPH
3	Comité Municipal de Cafeteros	Comité
	Federación Nacional de Cafeteros	Federación
4	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	MADR
	Ministerio del medio ambiente y desarrollo Sostenible	MINAMBIE

Fuente. La Investigación

6.7 Escenarios

De acuerdo a Gabiña, Un escenario es “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y la evolución de los eventos que permiten pasar de la situación originaria a dicha situación futura” (GABIÑA, 1999).

El método de escenarios se presenta como un intento de procurar que exista la mayor coherencia posible en una anticipación secuencial que se establece a partir de un cuerpo de hipótesis básico y que se proyecta a un año-horizonte determinado.

Por consiguiente, el valor de cualquier escenario para la empresa será a partir de la pertinencia que tengan las hipótesis elegidas al comienzo cuando se determinaron los factores clave que comprenden la base de los escenarios.

En este caso de investigación, como se ha partido de los resultados del análisis estructural efectuado, los riesgos han sido mínimos como consecuencia de haber sido capaces de jerarquizar

las variables que intervienen en el sistema territorio y, de manera coherente y pertinente, se han realizado buenas preguntas - condición necesaria para obtener buenas respuestas.

6.7.1 El ábaco de Régnier

Es uno de los métodos para construcción de escenarios. El ábaco de Régnier (1983 y 1989) es un método original de consulta de expertos. Su autor, el doctor Régnier, médico economista orientado hacia los métodos de comunicación y de organización, piensa que este método, el cual se ha experimentado con éxito en la industria farmacéutica, puede ser objeto de un desarrollo sistemático en la actualidad (Godet M. , 1993).

La primera idea del ábaco es partir de los tres colores (verde, azul y amarillo de los semáforos de circulación y completarlos luego con el verde, azul y el amarillo con el fin de matizar más las opiniones. El blanco permite el voto en blanco. El negro representa la abstención.

Tabla 17. Ábaco de Régnier para la Cooperativa Biocafé de Colombia

ACTORES	ESCENARIOS	PROBABILIDAD	DESEABILIDAD	CAPACIDAD GERENCIAL	SUMA
Actor 1	Agricultura Sostenible e Inteligente	1	3	2	6
	Cooperativismo en Acción	2	2	1	5
	Todos trabajando por nuestra marca BIOCAFE	3	4	2	9
	Innovando para el cambio	4	1	1	6
Actor 2	Agricultura Sostenible e Inteligente	2	1	3	6
	Cooperativismo en Acción	1	2	2	5
	Todos trabajando por nuestra marca BIOCAFE	3	3	1	7
	Innovando para el cambio	4	4	4	12
Actor 3	Agricultura Sostenible e Inteligente	1	2	2	5
	Cooperativismo en Acción	2	3	1	6
	Todos trabajando por nuestra marca BIOCAFE	3	1	2	6
	Innovando para el cambio	4	4	1	9

Actor 4	Agricultura Sostenible e Inteligente	2	3	3	8
	Cooperativismo en Acción	1	2	2	5
	Todos trabajando por nuestra marca BIOCAFE	3	1	1	5
	Innovando para el cambio	4	4	4	12
Actor 5	Agricultura Sostenible e Inteligente	1	2	2	5
	Cooperativismo en Acción	2	3	1	6
	Todos trabajando por nuestra marca BIOCAFE	3	1	2	6
	Innovando para el cambio	4	4	1	9
Actor 6	Agricultura Sostenible e Inteligente	2	3	1	6
	Cooperativismo en Acción	3	1	2	6
	Todos trabajando por nuestra marca BIOCAFE	4	2	3	9
	Innovando para el cambio	1	4	4	9
Actor 7	Agricultura Sostenible e Inteligente	1	2	2	5
	Cooperativismo en Acción	2	1	1	4
	Todos trabajando por nuestra marca BIOCAFE	3	4	2	9
	Innovando para el cambio	4	3	1	8
Actor 8	Agricultura Sostenible e Inteligente	1	2	2	5
	Cooperativismo en Acción	2	1	1	4
	Todos trabajando por nuestra marca BIOCAFE	3	4	2	9
	Innovando para el cambio	4	3	1	8
Actor 9	Agricultura Sostenible e Inteligente	1	2	2	5
	Cooperativismo en Acción	2	1	1	4
	Todos trabajando por nuestra marca BIOCAFE	3	4	2	9
	Innovando para el cambio	4	3	1	8

Fuente. La Investigación

Tabla 18. Resumen de Escenarios de la Cooperativa Biocafé de Colombia

ESCENARIOS	ESCENARIO PROBABLE	ESCENARIO DESEABLE	ESCENARIO CAPACIDAD GERENCIAL	SUMA	PROMEDIO	escenarios posibles
Agricultura Sostenible e Inteligente	10	16	15	41	6	Escenario Lógico Tendencial
Cooperativismo en Acción	13	14	10	37	5	Escenario Apuesta o Ideal
Todos trabajando por nuestra marca BIOCAFE	22	16	13	51	7	Escenario Utópico
Innovando para el cambio	25	24	16	65	9	Escenario Catastrófico

Fuente. La Investigación



Ilustración 3. Selección de escenarios

Fuente. El Autor

Escenario 1: Cooperativismo en Acción

La Cooperativa Biocafé, debe basar su accionar en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, para lograr ser la cooperativa líder del sector cafetero en el Sur del Departamento del Huila; así como invertir en el desarrollo de cada uno de los principios del cooperativismo.

Escenario 2: Trabajando todos por la marca Biocafé

Ser conscientes que desde la escogencia de la semilla, una tierra aplicando la agricultura de precisión, agradándole los componentes que necesita, un beneficio adecuado al igual que el secado, tostado y molido. Y lo más importante llegar al cliente con un servicio apropiado que posicione la marca Biocafé en abonos y Café Ñañez como el mejor.

Escenario 3: Innovando para el cambio

La Innovación tecnológica, no solo es el factor que catapulta una organización a la competitividad, que debe traducirse en sustentabilidad aplicado al desarrollo económico y social que permite hacer frente a las necesidades del mercado.

Escenario 4: Agricultura Sostenible e Inteligente

“Una manera inteligente de imaginar el futuro con una caficultura sostenible, tanto ambiental como económicamente”. Llegar a este escenario se demanda generar en los asociados una conciencia de adecuado uso, manejo y preservación de los recursos naturales.

7. Plan Estratégico para la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia

7.1 Escenario Ideal Elegido

Escenario 1: Cooperativismo en Acción

La Cooperativa Biocafé, debe basar su accionar en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, para lograr ser la cooperativa líder del sector cafetero en el Sur del Departamento del Huila; así como invertir en el desarrollo de cada uno de los principios del cooperativismo.

Con las estrategias seleccionadas, Capacitar a los Asociados en cada uno de los principios del Cooperativismo, así como mejoramiento de las prácticas de agrícolas y ambientales, Diseñar las estrategias de mercadeo que responder a los cambios y Diseñar estrategias de Garantía de Calidad de los Productos, se obtendrá posicionar la Marca Ñañez con líder en café especiales en el Huila, con sus beneficios ambientales, productivos y logrando la competitividad, empoderando los productos y la Gestión de Conocimiento en los sistemas de producción sostenibles a nivel local, regional, nacional e incluso internacional en el corto, mediano y largo plazo.

El aplicar la metodología de formulación del plan prospectivo y estratégico como herramienta metodológica, el método Delphi, MICMAC, MACTOR, permite dilucidar, filtrar, estructurar, analizar y deducir la información, para una mejor toma de decisiones al presente y futuro de la **Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia**

Visión Desarrollo de la Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia 2030

En el año 2030, Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia será la cooperativa líder en la producción, comercialización, y exportación de café especial y productos para una agricultura de precisión, sostenible. Involucrando la innovación tecnológica y social en todos los procesos productivos, adaptándola a las necesidades del mercado competitivo.

Tabla 19. Plan Estratégico Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia

Estrategias	Actividad	2018	2019	2020	2021	2022	Responsables	Involucrados
Capacitar a los Asociados en cada uno de los principios del Cooperativismo, así como mejoramiento de las prácticas de agrícolas y ambientales	Programa de Responsabilidad Social Empresarial						Gerente de Producción	Socios productores
	Capacitación a los socios de la Cooperativa en temas de principios del Cooperativismo						Gerente de Producción	Socios productores
	Programa de mejoramiento de las prácticas de agrícolas y ambientales						Gerente de Producción	Socios productores
Diseñar las estrategias de mercadeo que responder a los cambios.	Programa de empaque y etiquetado						Gerente de Mercadeo	Socios productores Diseñador Industrial
	Programa de apertura de nuevos mercados locales						Gerente de Mercadeo	Socios productores

Estrategias	Actividad	2018	2019	2020	2021	2022	Responsables	Involucrados
	Programa de Posicionamiento de la Marca Ñañez						Gerente de Mercadeo	Socios productores
	Programa de Servicio al Cliente						Gerente de Mercadeo	Socios productores
Diseñar estrategias de Garantía de Calidad de los Productos	Programa de Calidad Continua						Gerente de Producción	Socios productores
	Programa de Innovación						Gerente de Producción	Socios productores

Fuente. El Autor

8. Conclusiones

La **Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia**, es una organización de economía solidaria, que puede llegar a ser líder en el mercado de los cafés especiales y bioabonos que contribuyan a una agricultura inteligente dándole valor agregado a la caficultura.

A partir del análisis DOFA realizado a la **Cooperativa de Producción, Comercialización y Exportación de Productos Agrícolas Biocafé de Colombia**, es necesario estructurar estrategias que le permitan la Cooperativa crecer y construir, para permanecer en un mercado competitivo.

Los ejes estratégicos escogidos para fortalecer la organización, desde la parte productiva, los principios cooperativos, la parte ambiental, Organizacional, los aspectos tecnológicos y el mercadeo para proyectar la empresa a ser más competitiva y lograr una sostenibilidad financiera y productiva.

La Cooperativa Biocafé, debe basar su accionar en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, para lograr ser la cooperativa líder del sector cafetero en el Sur del Departamento del Huila; así como invertir en el desarrollo de cada uno de los principios del cooperativismo.

El escenario Ideal es el Cooperativismo en acción, la cooperativa no puede dejar de buscar un agricultura inteligente y sostenible par mantenerse en el mercado como propuesta de valor.

El Plan Estratégico, permitirá que la cooperativa sea líder en la producción, comercialización, y exportación de café especial y productos para una agricultura de precisión, sostenible. Involucrando la innovación tecnológica y social en todos los procesos productivos, adaptándola a las necesidades del mercado competitivo.

Bibliografía

- Avendaño, M. A. (2011). *Prospectiva Organizacional y Estrategia*. Bogotá. Baena, G. (2010). *Como realizar un análisis prospectivo de la situación del país*. México: Universidad Autónoma de México.
- Alvarado, Y, Duque & Hoyos (2011). *Guía Para La Aplicación de un Modelo de Planeación Estratégica Prospectiva Integral Para Finagro*. Bogotá D.C: Universidad de La Sabana. Recuperado el 4 de enero de 2017 En <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/166/1/Yolanda%20Alvarado%20Miranda.pdf>.
- Café de Colombia . (s.f.). *Café de Colombia* . Obtenido de http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/el_cafe/
- Comité Departamental de Cafeteros del Huila. (2012). *INFORME COMITÉS DEPARTAMENTALES*. pág. 77.
- FNC. (25 de Noviembre de 2012). *Huila, eje del nuevo mapa cafetero colombiano*. Obtenido de http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/buenas_noticias/huila_eje_del_nuevo_mapa_cafetero_colombiano/
- Garcia, R., & Olaya, E. (2006). *CARACTERIZACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR Y ABASTECIMIENTO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DEL CAFÉ*. *Cuadernos de Administración Bogotá*, 197 - 216. Recuperado el 5 de Agosto de 2016, de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a08.pdf>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Donostia-San Sebastián: PROSPEKTIKER. Recuperado el 5 de Agosto de 2016, de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>
- Godet, M (2009). *La Prospección Estratégica para las empresas y los territorios*. Paris, Francia: LIPSOR.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (2010) *Metodología de la Investigación: Quinta Edición*. México D.F: Mc Graw Hill
- Méndez, C. (2001). *Metodología, diseño y proceso de investigación*. Bogotá: Tercera Edición. Editorial Mc Grawn Hill.
- Mojica, F (2008). *La Construcción del Futuro: Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia Mintzberg, H, Ahlstrand, B y Lampel, J (2010). *Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A

Porter, M (2006). Estrategia y Ventaja Competitiva. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Deusto

Vidal Arizabaleta, E (2005). Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá D.C: ECOE Ediciones.