

**CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE
CAFICULTORES DE CALDAS COMO ALTERNATIVA
COMPETITIVA Y PRODUCTIVA DE DESARROLLO
EMPRESARIAL**

AUTORES

**Daniel Eduardo González Botero
Rubén Mejía Gómez
Leonardo Antonio Ortiz Aguirre
Rodrigo Ramírez Botero**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY**

MANIZALES - 2001

**CONSOLIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE
CAFICULTORES DE CALDAS COMO ALTERNATIVA
COMPETITIVA Y PRODUCTIVA DE DESARROLLO
EMPRESARIAL**

AUTORES

**Daniel Eduardo González Botero
Rubén Mejía Gómez
Leonardo Antonio Ortiz Aguirre
Rodrigo Ramírez Botero**

**Proyecto de Grado para optar al título de
Maestría en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY**

MANIZALES - 2001

CONTENIDO

Página

1. REFERENTE CONCEPTUAL -----	12
1.1 Delimitación del área temática -----	12
1.1.1 Economía mundial -----	12
1.1.2 Economía solidaria -----	15
1.1.3 Sector cafetero mundial -----	22
1.1.4 Sector cafetero Colombiano -----	25
1.1.5 Sector Cooperativo Caficultor en Colombia -----	32
1.2 Delimitación del área problemática -----	36
1.2.1 Social -----	38
1.2.1.1 Social interna -----	38
1.2.1.2 Social externa -----	41
1.2.2 Comercialización -----	43
1.2.3 Estructura económico - financiera -----	46
1.2.4 Estructura Organizacional-----	46
1.3 Formulación del problema -----	47
1.4 Antecedentes -----	47
1.5 Justificación -----	49
1.6 Objetivos -----	51
2. REFERENTE TEORICO -----	53
2.1-Social -----	53
2.2 Comercial -----	68
2.2.1 Amenaza de nuevos participantes -----	68
2.2.1.1 Economías de escala -----	68

	Página
2.2.1.2 Diferenciación del producto -----	69
2.2.1.3 Requerimiento de capital -----	69
2.2.1.4 Acceso a los canales de distribución -----	70
2.2.1.5 Desventaja en costos independientes en las economías de escala -----	70
2.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes -----	72
2.2.2.1 Gran numero de competidores o igualmente Equilibrados -----	72
2.2.2.2 Crecimiento lento del sector -----	72
2.2.2.3 Costos fijos elevados -----	72
2.2.2.4 Diferenciación del producto -----	73
2.2.2.5 Incremento de la capacidad productiva -----	73
2.2.2.6 Competidores diversos -----	73
2.2.2.7 Intereses estratégicos elevados -----	73
2.2.2.8 Barreras de salida -----	74
2.2.3 Presión de productos sustitutos -----	74
2.2.4 Poder negociador de los compradores -----	75
2.2.5 Poder negociador del proveedor -----	76
2.3 Económico Financiero -----	77
2.3.1 Medidas de solvencia a corto plazo o liquidez-----	78
2.3.2 Medidas de solvencia a largo plazo -----	80
2.3.3 Medidas de administración de activos o de rotación -----	81
2.3.4 Medidas de rentabilidad -----	83
2.4 Estructura Organizacional -----	85
2.4.1 Organización mecánica -----	86
2.4.2 Organización orgánica -----	86
2.4.3 Variables de contingencia -----	87
2.4.3.1 Estrategia -----	87

	Página
2.4.3.2 Tamaño -----	87
2.4.3.3 Tecnología -----	88
2.4.3.4 Entorno -----	88
2.4.4 Estructura simple -----	89
2.4.5 Estructura funcional -----	89
2.4.6 Estructura divisional -----	89
2.4.7 Matricial -----	90
2.4.8 Estructura de red o virtual -----	91
2.4.9 Estructura de equipo de trabajo -----	91
2.5 Cuadro de variables del estudio -----	92
3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION -----	95
3.1 Análisis e interpretación de la información por Variable-----	103
3.1.1 Estructura Organizacional-----	103
3.1.2 Información social -----	104
3.1.2.1 Balance social interno -----	104
3.1.2.2 Informe social externo -----	124
3.1.3 Información Comercial -----	128
3.1.3.1 Entrada de nuevos competidores-----	128
3.1.3.2 La amenaza de sustitutos -----	131
3.1.3.3 Poder de negociación de los compradores -----	132
3.1.3.4 El poder de negociación de los proveedores -----	133
3.1.3.5 La rivalidad de los competidores existentes -----	134
3.1.3.6 Comportamiento comercial Cooperativas año 2000-----	134
3.1.4 Información económico - financiera -----	142
3.1.4.1 Cooperativa de Caficultores de Aguadas -----	143
3.1.4.2 Cooperativa de Caficultores de Alto Occidente -----	145
3.1.4.3 Cooperativa de Caficultores de Anserma -----	148

	Página
3.1.4.4 Cooperativa de Caficultores de Belalcazar y Viterbo-----	150
3.1.4.5 Cooperativa de Caficultores de Manizales -----	151
3.1.4.6 Cooperativa de Caficultores de Norte de Caldas -----	154
3.2 Análisis comparativo de los resultados -----	155
4. CONCLUSIONES -----	168
5. RECOMENDACIONES -----	171
6. PROPUESTA DE NUEVOS ESTUDIOS -----	174
Bibliografía-----	175
Anexos-----	182

LISTA DE CUADROS

Página

Distribución del área cafetera según el tamaño de la Propiedad en Colombia -----	31
Distribución del área cafetera según el tamaño de la Propiedad en Caldas -----	32
Nivel académico del factor humano -----	40
Numero de cooperativas y asociados a nivel nacional -----	42
Cuadro de variables del estudio -----	92
Balance social Cooperativa de Caficultores Aguadas -----	107
Balance social Cooperativa de Caficultores Alto Occidente-----	110
Balance social Cooperativa de Caficultores Anserma -----	113
Balance social Cooperativa de Caficultores Belalcazar y Viterbo-----	116
Balance social Cooperativa de Caficultores Manizales -----	118
Balance social Cooperativa de Caficultores Norte de Caldas-----	121
Participación en compras de las Cooperativas -----	129
Compra de café por fondos Aguadas -----	135
Compra de café por fondos Alto Occidente -----	135
Compra de café por fondos Anserma -----	135
Compra de café por fondos Manizales -----	136
Compra de café por fondos Norte de Caldas -----	136
Entregas y ventas Aguadas -----	137
Entregas y ventas Alto Occidente -----	137
Entregas y ventas Anserma-----	137
Entregas y ventas Manizales -----	138
Entregas y ventas Norte de Caldas -----	138
Gastos Administrativos por kilo Aguadas -----	141

	Página
Gastos Administrativos por kilo Alto Occidente -----	141
Gastos Administrativos por kilo Anserma -----	141
Gastos Administrativos por kilo Manizales -----	141
Gastos Administrativos por kilo Norte de Caldas -----	142
Indicadores Financieros Aguadas -----	143
Indicadores Financieros Alto Occidente -----	145
Indicadores financieros Anserma -----	148
Indicadores financieros Belalcazar y Viterbo -----	150
Indicadores financieros Manizales -----	151
Indicadores financieros Norte de Caldas -----	154

LISTA DE GRAFICOS

Página

Diagrama organizacional Federación Nacional de Cafeteros -----	28
Mapa Departamento de Caldas -----	35
Razón corriente -----	158
Prueba ácida -----	158
Razón del efectivo -----	158
Capital de trabajo -----	159
Razón deuda total -----	159
Multiplicador del capital -----	159
Razón deuda a largo plazo -----	160
Razón cobertura del efectivo -----	160
Rotación de inventarios -----	160
Días de venta inventarios -----	161
Días de venta en cuentas por cobrar -----	161
Rotación capital de trabajo neto -----	161
Rotación de activos fijos -----	162
Rotación del total de activos -----	162
Margen de utilidad -----	162
Rendimiento neto de activos -----	163
Rendimiento neto de capital -----	163
Rendimiento operacional activo -----	163
Rendimiento operacional capital -----	164
Nivel educativo -----	165

LISTA DE ANEXOS

Página

Anexo Información general de las cooperativas-----182

GLOSARIO DE TERMINOS

ALMACAFÉ: Almacenes generales de depósito de café de propiedad del Fondo Nacional del Café.

ASOCIADO: Persona asociada a la cooperativa pero no cumple con los requisitos de habilidad.

CAFÉ TRILLADO: Hace referencia al café tipo exportación al que se ha transformado en almendra verde tipo exportación.

CEDULADO CAFETERO: Persona agremiada a la Federación Nacional de Cafeteros, que cumple con los requisitos exigidos.

CAFES ESPECIALES: Son cafés que tienen un estándar de calidad superior al estándar del café Colombiano en condiciones organolépticas y sensoriales que reciben ingresos adicionales en los mercados internacionales.

COMPRAS POR RENDIMIENTO: Es el pago que se le hace al productor cafetero cuando se evalúa su pergamino en la compra para conocer el número de kilos que se requieren para hacer un saco de café verde de exportación; a menores kilos requeridos mayor precio pagado.

COMPRA A GRANEL: corresponde a compras de café que no ha sido ensacado (ensacado es el café pergamino seco empacado en costales de fique de 40.6 kilos).

DELEGADO: Es un asociado hábil que representa un número determinado de asociados a la asamblea de la cooperativa.

EXPOCAFÉ: sociedad Ltda. Exportadora, propiedad de las cooperativas.

FONDOS FINANCIAMIENTO (línea): recursos utilizados por las cooperativas de propiedad del Fondo Nacional del Café.

MERCADO DE CAFÉ JUSTO: Son ONGS que pagan cafés tipo exportación con sobre precio destinados a desarrollos comunitarios en su totalidad.

ORGANOS DE PODER: Definidos como el consejo de administración y la asamblea.

PARTICULARES: Hace referencia a personas naturales que efectúan compra y venta de café pergamino.

PRECIO DE SUSTENTACIÓN: es el precio piso que se paga en Colombia por kilo de café pergamino seco.

PRODUCTIVIDAD: es cuando una empresa alcanza estándares de producción a un determinado costo que le permite tener márgenes neto de utilidad.

PRONÓSTICOS: Son las proyecciones que realiza un Departamento técnico agrícola apoyado en herramientas técnicas y fisiológicas para determinar el número de arrobar que se producen en un área o región determina.

PUESTO DE COMPRA, SUCURSALES, CENTROS DE ATENCIÓN (puestos): lugar donde se efectúan las compras del café pergamino seco (C.P.S) al productor

RECURSOS PROPIOS: Es el capital de trabajo que posee la cooperativa de su propiedad

RENDIMIENTO: son los kilos de pergamino necesarios par hacer un saco de café verde de explotación.

RETORNO COOPERATIVO: Los pesos adicionales que recibe el asociado hábil por cada kilo de café pergamino seco que le vendió a la cooperativa durante un año calendario.

SOCIO HÁBIL: Es el asociado que cumple con los requisitos exigidos en los estatutos de cada cooperativa.

1. REFERENTE CONCEPTUAL

1.1 DELIMITACIÓN DEL ÁREA TEMÁTICA

Las cooperativas de caficultores no son ajenas a los cambios que se presentan a nivel mundial, por ello es necesario abordar la presente investigación de una manera deductiva bajo cinco tópicos que afectan su entorno como son, la economía mundial, la economía solidaria, el sector cafetero mundial, el sector cafetero en Colombia y el último de estos se orienta al Sector Cooperativo Caficultor del cual hacen parte las cooperativas de caficultores del Departamento de Caldas en las cuales se basa la presente investigación.

1.1.1 Economía mundial

Las últimas décadas han sido caracterizadas por cambios rápidos y profundos que han modificado de manera marcada el contexto de las sociedades, los gobiernos, los mercados, los Estados y la vida de cada persona. Algunos de estos cambios relevantes, son:

- Los nuevos aportes tecnológicos, en especial en los medios de transporte y comunicación, que son más rápidos, masivos y a menores costos. Estos aportes ofrecen muchas oportunidades y también algunos riesgos. En economías dinámicas por ejemplo, favorece la generación de empleos a mediano plazo, pero puede actuar en sentido contrario en países de menor dinamismo. Este riesgo se acentúa si la inversión mundial es relativamente baja, tal como ha acontecido en los tres últimos quinquenios; el deterioro de la

situación laboral (salarios y/o tasa de desempleo) esta asociado a esa menor inversión. Cabe destacar que el impacto más relevante del actual ciclo tecnológico sobre la ocupación, es la caducidad de ciertas habilidades y conocimientos, que conllevan a la desaparición de algunas ocupaciones y a la creación de otras que exigen habilidades distintas, con las cuales no necesariamente habrán de contar los desplazados por el cambio técnico u organizacional. Ello ha realzado la prioridad que revisten los programas de capacitación laboral.

- Cambio significativo en la integración económica mundial, conocida como globalización que quiere decir, mas competencia, caída de las fronteras y la conformación de los bloques económicos.
- Las políticas económicas, en las cuales el objetivo del pleno empleo y las medidas que apuntaban a perseguir o consolidar las condiciones de bienestar social, han sido afectadas en gran medida.
- El desarrollo de nuevas ramas de la producción y de nuevas mercancías.
- La globalización de las finanzas.
- La conformación de oligopolios realmente mundiales.
- La deslocalización y gestión de la producción industrial.
- La subcontratación y el intercambio intraindustrial.
- Las nuevas formas de explotación del trabajo.

- La transformación del rol económico de los Estados con privatizaciones y desregulaciones generalizadas.
- La apertura de las economías nacionales del tercer mundo y la restauración del capitalismo en los países socialistas.

Los anteriores cambios están enmarcados en una economía neoliberal, que se basa en la competencia y la asistencia en el mercado del más variado número de agentes que ofrecen el mismo producto en beneficio del consumidor, dicho paradigma está revaluado, ya que se está imponiendo la conformación de grandes emporios empresariales los cuales unifican en una sola firma gran cantidad de empleados en el más variado abanico de países. Así, que los próximos años serán el escenario de empresas gigantescas, las más grandes, poderosas y "mundializadas" de la historia económica, con mas poder que muchos países.

Como consecuencia de la globalización de la economía mundial, los grandes consorcios empresariales han estado ocasionando serias dificultades a las empresas de menor tamaño, debido a que están ampliando los mercados a escala mundial, por tal razón las compañías medianas han recurrido a socios capitalistas o bien a fusionarse entre competidores con el objetivo de aprovechar sinergias y economías de escala, para hacer frente a la alta competencia, esta realidad económica no es ajena a Colombia y por ende tanto el país como sus empresas deben estar preparados para enfrentar de la mejor manera posible la globalización. Una de las formas que se han promovido con auge, son las empresas asociativas, las cuales se apoyan en propuestas del Cooperativismo y que en la actualidad llegan a nuestro medio como distintas formas de economía solidaria, por ello en este trabajo se hace necesario considerar el sentido de este tipo de economía.

1.1.2 Economía solidaria

El marco histórico en el cual surgió el cooperativismo fué en la primera fase de la revolución industrial a finales del siglo XVIII, con una serie de transformaciones económicas, sociales y de producción, en las cuales la fábrica sustituyó al taller familiar como centro de trabajo y absorbieron el excedente de mano de obra agrícola que se estaba presentando. De esta manera se crearon las ciudades y suburbios donde los obreros gran parte de ellos menores de edad vivían hacinados, en deplorables condiciones higiénicas, con bajos salarios y jornadas de trabajo muy extensas.

Como consecuencia de estas transformaciones surge el cooperativismo como una expresión espontánea, nacida de la comunidad dentro de un contexto de desorganización social y económica, basado en los principios de justicia, democracia y solidaridad que buscaban profundos cambios para conformar una sociedad más justa y relaciones de producción equitativas.

Al aporte de los pensadores sociales para la concepción cooperativa como Robert Owen, Charles Fourier, William King, Phillippe Buchez, Louis Blanc, F. Raiffeissen y H. Schuptzedelitzsch y muchos otros se les debe el reconocimiento como precursores de la ideología cooperativa, ya que en conjunto proporcionaron los elementos básicos que constituyen hoy la concepción cooperativa y la cual está incorporada en lo profundo de las instituciones actuales. Entre los aportes comunes de estos pensadores tenemos:

- “La idea de la asociación, basándose en el principio de la armonía para la vida y no la lucha por la vida.

- La cooperación a partir de la organización de los intereses del trabajo y no del capital.
- La cooperación a partir de la propia iniciativa de los interesados, basándose en la autoayuda o la autoasistencia, descartando las acciones de carácter filantrópico o del gobierno, tan en boga en su tiempo.
- Presentaron la idea de la eliminación del beneficio industrial o comercial, ideando una economía de servicio y no de lucro.
- Las organizaciones se proyectaban en el tiempo exponiendo tanto la necesidad de autosostenerse como la de formar fondos colectivos necesarios para el futuro desarrollo de las entidades.
- Expusieron la necesidad de conformar una economía colectiva, en la cual las funciones económicas de los adherentes pasaban a formar parte de una empresa común.
- Por último, vincularon la existencia individual de las organizaciones ligada al interés general a través de una gran organización federativa. ¹

Las cooperativas nacieron en una época de grandes cambios como medio para combatir la pobreza, la dependencia, la explotación y la ignorancia. Estas estaban formadas por personas con limitados medios y oportunidades que necesitaban crédito, asistencia técnica y asesoría. "Hoy como respuesta existe a nivel mundial, según los datos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) alrededor de 750 mil cooperativas con más de 850 millones de asociados, los cuales representan la cuarta parte de la población mundial, por lo tanto las cooperativas tienen ante sí

¹ PINEDA S., Carlos Julio; CASTILLO S., Martha Elvira; PARDO M., Edith E; PALACIOS V., Nicolás V. Cooperativismo Mundial 150 años. Santafé de Bogotá 1994. 400p.

un porvenir prometedor, porque permiten a la población organizarse en el contexto mundial de los mercados"².

En efecto, paralelamente al desarrollo de una economía mundial, los pueblos tienen interés en fomentar una economía local o regional, para continuar, de esta forma, el desarrollo de su medio de vida. Para lograrlo, los pueblos también tienen interés en agruparse y desarrollar instituciones y empresas fuertes que les pertenezcan y controlen.

En este sentido el análisis y la observación muestran que hay elementos culturales, económicos y sociales, en muchos de los contextos que caracterizan los países en desarrollo, que son comunes con aquellos que caracterizaron el nacimiento del modelo cooperativo, una unidad económico productiva de y para personas con escasos medios materiales.

Algunos rasgos relevantes del entorno internacional de los próximos años, desde la perspectiva de los negocios y el comercio cooperativo, son los siguientes:

- Niveles crecientes de interdependencia de la economía mundial;
- Proyecciones de crecimiento moderado de la economía mundial para los próximos años, con niveles de crecimiento de las economías desarrolladas entre 2.4% y 3%, para el caso Colombiano según datos del Fondo Monetario Internacional (Abril de 2000) el crecimiento será del 3%.

² SITUACION ACTUAL, DESAFIOS Y PERSPECTIVAS DEL COOPERATIVISMO. Pereira: (ACI), 1999. 1 videocasete[VHS](38min): Col., Español.

- Mayores niveles de competencia en los mercados destino, de los productos de los países en vías de desarrollo y de la de inversión extranjera directa, debido a la consolidación y crecimiento de economías dinámicas, eficientes y abiertas que ofrecen condiciones apropiadas para el desarrollo de la actividad empresarial.
- Continua liberalización del comercio internacional, particularmente con el probable inicio de una nueva ronda de negociaciones comerciales multilaterales en la Organización Mundial de Comercio, que abarque temas tales como agricultura, servicios, inversión, compras del sector público y otros hacia el año 2000.
- Aumento y consolidación de las tendencias del regionalismo, mediante la conformación de áreas ampliadas en las que cada vez fluyen con mayor libertad bienes, servicios y capital; e internacionalización de las organizaciones empresariales, mediante la ampliación y diversificación de sus vínculos con organizaciones de otros países.

Con base en lo anterior se observa que, "frente a los grandes cambios sobre los cuales las empresas no tienen ningún control, la gente, en su medio, está en la búsqueda de herramientas comunes que les permitan tomar los negocios en sus propias manos. La gente siente la necesidad de trabajar en conjunto, de movilizarse alrededor de proyectos, para asegurar la calidad de vida en cada localidad, en cada región y el país".³

Las cooperativas tienen, definitivamente, su lugar en este nuevo mundo. Por

³ FUNDACION GALILEO. " Desarrollo de recursos humanos en las cooperativas: su importancia y su respuesta ante las circunstancias cambiantes". [en línea]. Mensaje archivado en: <http://www.coopnetupdate.org/> >[Consulta 19 Enero de 2000].

cierto, es interesante comprobar que hoy los cooperativistas tienen numerosos aliados. Existe, en efecto, un conjunto cada vez más importante de gente y de organizaciones, en las distintas regiones del mundo, que hoy luchan por una sociedad más humana, que desean colocar al hombre en el centro de todas las preocupaciones, que trabajan para que la economía esté al servicio de las sociedades y no a la inversa. Cada vez más se habla de una "economía social" o incluso, de una "economía solidaria".

De este modo, todo un conjunto de actividades convergen hoy hacia el fomento de una sociedad que responda a otros criterios, no solo al estricto resultado económico. Se es más crítico frente a un modelo de desarrollo que crea ganadores y perdedores, participantes y excluidos, ricos y pobres que cada día son más, por eso para los cooperadores, todos los hombres y todas las mujeres tienen derecho a la dignidad e igualdad.

Aunque hoy la historia ofrece una ocasión de "oro" y la posibilidad de imponerse como una alternativa necesaria a una lógica económica, que la mayoría de las veces se despreocupa de las personas y sus aspiraciones, la partida todavía no está ganada. Para ello, es necesario promocionar los valores, pero al mismo tiempo, las empresas cooperativas deben ser más eficientes, productivas, para lograr ocupar el espacio que hoy se abre para estas empresas, por lo tanto, es necesario ganar la apuesta a la eficacia y la competitividad.

En el mundo de las empresas se impone la moda de las adquisiciones, fusiones, asociaciones, porque cada uno quiere ser más grande, fuerte, eficaz, eficiente, productivo y más rápido que los competidores. También se intenta superar los obstáculos, por ejemplo, haciendo ingeniería para eliminar movimientos y

procedimientos inútiles. En suma, se hace todo lo posible para asegurarse de hacer mejor que los otros, de servir mejor a la clientela que los otros.

Nadie se escapa de esta carrera hacia el poder y la eficacia que incluye, seguramente, las empresas cooperativas que no viven en una economía paralela, o en una economía protegida, pero que evolucionan sobre el mismo terreno que las otras empresas. Más aún, los asociados no aceptarían que sus cooperativas no les ofrezcan productos y servicios tan eficaces y ventajosos que aquellos ofrecidos por la competencia.

Evidentemente, sería maravilloso si los miembros de nuestras cooperativas, profundamente convencidos de los valores de la cooperación, no se dejaran influenciar por las empresas competidoras. Sería maravilloso si ellos continuaran siendo fieles a su cooperativa a pesar de la competencia. Pero, lamentablemente, no es así. Las cooperativas hacen negocios en una economía de mercado, sus miembros están muy influenciados por el sistema dominante y ellos ceden fácilmente a sus instintos individualistas. Es imperativo que las cooperativas consagren más fuerza para enfrentar una competencia más fuerte y lograr servir aún mejor a sus miembros.

Las cooperativas se deben dotar de medios que les permitan ir más lejos, progresar, competir, alcanzar o mantenerse a la cabeza del pelotón. Por lo tanto, es necesario responder a criterios de gestión cada vez más exigentes. Hace falta en efecto, tener una calidad de dirección impecable, mucha flexibilidad, capacidad de innovar, decidir y comprometerse en la acción rápidamente. No se hace frente al cambio manteniendo el Statu quo, no se combate el cambio no cambiando nada, al contrario, los acondicionamientos son necesarios y muchas veces se requiere una verdadera "reingeniería" en nuestras organizaciones.

Actualmente las cooperativas deben optimizar el manejo del capital ya que aunque no son empresas necesariamente capitalistas, deben generar riqueza para poder cumplir de mejor manera su labor social. Todas las empresas tienen necesidad de los mismos ingredientes de base: el capital, la mano de obra, los clientes y asociados, tres elementos que son esenciales para el éxito de toda empresa. Las empresas cooperativas deben tener una sólida base financiera, estar suficientemente capitalizadas y para ello, deben encontrar la forma de acceder al mercado de capitales, sin perder por eso su identidad cooperativa y sin dejar de ser empresas democráticas.

Cada vez más las empresas del sector solidario necesitan de profesionales en todas las áreas: mercadotecnia, finanzas, informática, jurídica, entre otros. Es innegable que el cooperativismo moderno necesita de todos esos expertos, debe pues apoyarse sobre un liderazgo de gestión que induzca a la gente a trabajar en equipo, a conducirla más allá de la visión especializada sobre la realidad y a mirar juntos en la misma dirección.

Para que las cooperativas sean eficaces y eficientes, es necesario que haya unidad y que la solidaridad sea la regla. Para lograrlo, es esencial que los roles de los dirigentes y gerentes estén bien definidos, que sean claras, que no haya lugar para las duplicaciones, para las superposiciones. Sería contraproducente que, en el interior mismo de una organización cooperativa, estén en competencia unos con otros. Por lo tanto, es esencial que todos trabajen en el mismo sentido: los miembros del consejo de administración, los gerentes y el personal. Sobre este tema, es primordial que cada uno conozca bien la misión de la empresa, sus valores, su razón de ser, el porqué de la existencia de la cooperativa, lo que ésta desea hacer y por quién y cómo proyecta llevarlo a cabo. Conocidos todos esos objetivos, cada uno debe trabajar sobre ellos en el campo que se le ha reservado.

Los dirigentes elegidos como representantes de los asociados, deben asegurarse que las necesidades de sus representados sean satisfechas. Son ellos los que deben definir la misión y los objetivos de la cooperativa, determinar las políticas y controlar tanto su aplicación como los resultados. En cuanto al personal, éste debe realizar las operaciones que permitan el cumplimiento de la misión de la cooperativa.

Finalmente en un mundo globalizado, donde se encuentran competidores de gran talla, es esencial, que las cooperativas se agrupen. Estas no pueden actuar más como si fueran autosuficientes, ya que solas, no pueden enfrentar todas las instituciones rivales ni la competencia de las grandes multinacionales. Imperativamente, para hacer frente a los desafíos del mercado de hoy, las cooperativas deben unir sus fuerzas de tal forma que les proporcione los medios necesarios que les aseguren un crecimiento sostenible.

Nuestro país se ve afectado por los acontecimientos indicados anteriormente, relacionados con el comportamiento de la economía mundial y del fenómeno que se expresa en la economía solidaria. Además de ello, dado que su economía se ha apoyado en el cultivo y la comercialización del café, nos lleva a pensar lo que ocurre con este sector económico tanto nacional como internacionalmente, por ello, a continuación se hace referencia a estos dos aspectos.

1.1.3 Sector cafetero mundial

Visto el comportamiento de la economía mundial a nivel general y de la economía solidaria en particular, para efectos de la presente investigación, se hace necesario analizar las características que se perciben en el sector cafetero, puesto que es el área en la cual se centran los esfuerzos de esta investigación.

Empecemos por decir que el ambiente político y económico de un país constituye el marco dentro del cual debe operar el sector cafetero. Algunos ambientes son más favorables que otros para la inversión y el desarrollo del sector, independientemente del sistema de comercialización. Los países que han disfrutado de un ambiente político y económico estable o que tienden a ganar estabilidad, generalmente han experimentado mejoras en la producción agrícola e industrial, al contrario, un ambiente político inestable reduce el nivel de inversión en el sector y desanima la planeación de largo plazo.

"El ambiente político también afecta de manera positiva o negativa los indicadores macroeconómicos que influyen directamente en el sector cafetero, es el caso de la tasa de cambio que afecta la producción, la inflación, el comercio exterior, entre otros objetivos esenciales de la economía".⁴ Por ejemplo, para los exportadores de café una tasa de cambio que se modifique rápidamente incrementa el riesgo cuando el café se vende en dólares pero se compra en moneda local. Si la moneda se devaluara, en el corto plazo esto obraría en beneficio de los agricultores y los exportadores que mantienen inventarios de café, ya que reciben más moneda local por cada divisa, así mismo otro beneficio que obtienen los países productores es el impacto sobre los costos laborales lo que conlleva a que sean más competitivos, al reducir los costos de producción. Las altas o bajas tasas de interés son otro factor importante que influye en la inversión de una economía, pues estas actúan como un desincentivo o incentivo a la inversión respectivamente.

Otro factor que influye el sector cafetero es el manejo del riesgo, puesto que los precios están determinados por el mercado y están vinculados a los precios internacionales de café, los productores, comerciantes y exportadores están expuestos a la volatilidad de los precios mundiales del café, otros riesgos a los

⁴ Fondo Monetario Internacional año 1998. El mercado Internacional del Café.

cuales esta expuesto el sector cafetero mundial es riesgo de desempeño el cual puede corresponder a incumplimiento del contrato por parte del proveedor, sea en tiempo de entrega, calidad inferior o ambas, el riesgo de diferencial que tiene que ver con el cambio que pueden sufrir los precios al momento de comprar y vender el café para una negociación de futuros.

"La liberalización cambió la función del gobierno, de una participación activa en el mercado a la de proveer servicios y regularlo. Los sectores cafeteros más eficientes son aquellos donde el gobierno y el sector privado trabajan en conjunto para mejorar las condiciones de las zonas cafeteras. Para el sector privado, esto significa garantizar que los cultivadores reciban un pago adecuado y oportuno y se les traslade una mayor proporción del valor FOB, mientras que para el gobierno, significa facilitar las operaciones del sector privado, eliminando las distorsiones del mercado y promoviendo un ambiente favorable a la inversión, para ello es necesario que ambos debatan, discutan y planteen soluciones al sector. En Colombia por ejemplo la regulación de la política cafetera es delegada en parte por el gobierno en la Federación Nacional de Cafeteros, mediante un contrato renovable cada diez años".⁵

Los profundos cambios experimentados por la economía global y el mercado internacional del café de finales de los años ochenta y comienzo de los noventa, continúan afectando drásticamente a los países productores del grano; ante una perspectiva de un exceso de oferta global de café, los tostadores tendrán mayores opciones para elegir las variedades que usan en sus marcas. Para los países productores esto exigirá un aumento en la competitividad de costos y un mantenimiento y mejoramiento general de la calidad para asegurar su mercado, ya que el tostador ante un exceso de oferta elegirá los países que tienen fácil acceso, precios bajos y buena calidad, lo cual puede afectar a los pequeños

⁵ Fondo Monetario Internacional año 1998. El mercado Internacional del Café.

productores que no cumplan con estas exigencias. Con los cambios en el ambiente internacional, un país debe tener la capacidad para suministrar volúmenes y calidades adecuadas y consistentes, asegurar el cumplimiento de los contratos de exportación, garantizar la flexibilidad y efectividad de la logística y ofrecer precios competitivos si quiere permanecer en un mercado cada vez más competitivo.

El modelo económico proteccionista de la época adoptado por el gobierno Colombiano que involucraba al sector cooperativo, en relación con las condiciones de beneficio económico en materia de precios, competencia, suministro de materias primas y rentabilidad, trajo como resultado la rutinización de las cooperativas frente a sus mercados, clientes y proveedores, ocasionando ineficiencia y la baja competitividad en muchas de ellas; frente a un entorno diferente en el cual se había desarrollado el sector Cooperativo Colombiano, que requería de cambios continuos en dicho modelo; aparecen entonces dificultades de tipo fitosanitario limitantes de la producción de café, que aunado al inicio de la apertura económica en 1991, cambia completamente el entorno, el cual requería de un esquema administrativo que visualizara y preparara su organización para que fuera competitiva, pero un alto número de empresas de economía solidaria no lo adoptaron.

1.1.4 Sector cafetero Colombiano

Existen dos versiones relativas a la región por la cual se introdujo el café a Colombia, una apunta a que ingresó proveniente de Venezuela a los Departamentos de Santander y Norte de Santander en el año de 1808, que para la gran mayoría de historiadores es la versión mas acertada, la segunda afirma que la entrada del grano a nuestro país fué por la región de Urabá procedente de Centro América.

La expansión del cultivo hacia otras regiones especialmente hacia Antioquía fue hacia el año de 1850, pero entre los años de 1874 y 1900 cuando el café toma su verdadera importancia y crecimiento, ya que los precios del grano a nivel mundial tuvieron un comportamiento inestable pero relativamente favorable para los productores, lo que impulsó la siembra en muchas regiones del país, que se ve reflejado en una producción para el año de 1850 de menos de 1000 sacos a una producción de 122.000 sacos para el año de 1880. Hacia el año de 1913 la estructura regional del café presenta grandes cambios en los cuales se ve el aumento de la producción en el Departamento de Cundinamarca y el surgimiento de Antioquia y Caldas, compitiendo con los Santanderes en el liderazgo de la producción Departamental. Ya para el año de 1932 se consolida definitivamente el hoy antiguo Caldas como el principal departamento cafetero del país, seguido por Antioquía, Tolima, Cundinamarca y el Valle del Cauca. En la actualidad la producción nacional se concentra en el Departamento de Antioquía, seguido de los departamentos Caldas, Tolima y Valle.

El comportamiento de las exportaciones ha evolucionado en virtud del aumento en la producción y ha adquirido una importancia creciente dentro del mercado cafetero mundial. La participación porcentual de Colombia en las exportaciones crecieron de un 3%, a comienzos del siglo XX, al 10% a finales del mismo. Sin embargo estas cifras parecen subestimar la importancia creciente del café, en la medida en que Brasil venía registrando en esos años un auge paralelo e inclusive catalogado como aun más acelerado durante las dos primeras décadas del siglo. En efecto, la importancia relativa de Colombia no se empieza a reflejar sino en los años 20 cuando Brasil, comienza adoptar las estrategias de racionalización y valorización de la producción, que le llevan inclusive a disminuir su volumen de exportaciones y a rebajar significativamente su participación en el mercado mundial. La importancia creciente de Colombia en el mercado mundial trajo consigo el crecimiento de la economía Colombiana y le exigió su inserción en la política internacional del grano.

La importancia económica del café no se limitó a su impacto en el crecimiento económico por el aumento de las exportaciones, sino también a su impacto en otros sectores y variables macroeconómicas del desarrollo nacional, como son el transporte interno, el empleo, la situación social, las finanzas públicas, su impacto en el desarrollo industrial y en la conformación del mercado interno, su incidencia en el desarrollo institucional y sus vínculos con la política nacional.

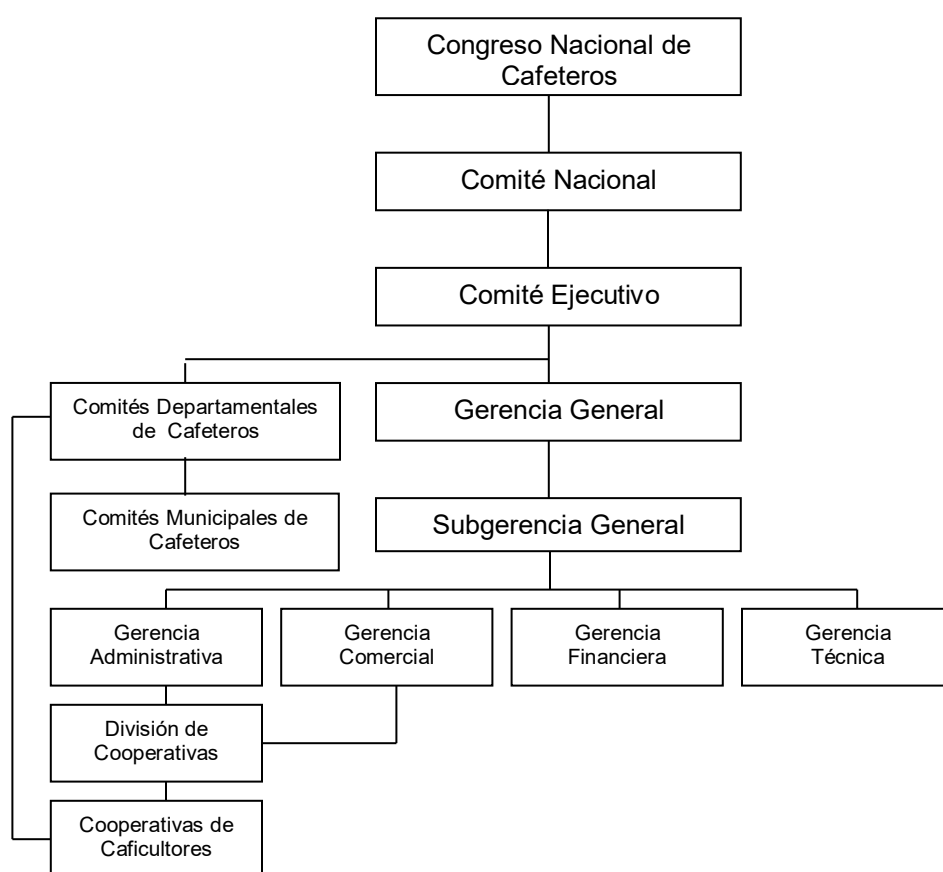
Esta evolución e importancia de la caficultura para Colombia, creó la necesidad de organizar estructuralmente la política del sector mediante la creación de instituciones sólidas e idóneas que impulsaran aun más el sector. Fue así como "en el año de 1927 nace la FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA, como una organización legalmente constituida de carácter privado que en la actualidad agremia 350.000 caficultores, distribuidos en 860.000 hectáreas de café. La actividad cafetera genera 3.000.000 de empleos, tanto directos como indirectos, convirtiéndose en la primera actividad económica redistributiva del ingreso en Colombia".⁶

En el año de 1940 se creó el FONDO NACIONAL DEL CAFÉ, administrado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, como una institución de política cafetera perteneciente a la cuenta del tesoro público, con funciones como la defensa, la protección y el fomento de la industria cafetera Colombiana mediante el fomento y ejecución de política tanto a nivel nacional como internacional, garantizar la compra de la cosecha cafetera en el país y estabilizar el ingreso (precio de sustentación) de los productores al protegerlo en parte de las fluctuaciones que tienen los precios internacionales.

⁶ FUNDACION PARA LA EDUCACION SUPERIOR Y EL DESARROLLO. Economía Cafetera Colombiana. 1 ed. Bogotá: Editorial Andes, 1978. 576p.

Con el fin de tener una idea general de la estructura organizacional de la Federación Nacional de Cafeteros e identificar la ubicación del sector cooperativo caficultor en éste, a continuación se detalla el diagrama organizacional:

DIAGRAMA ORGANIZACIONAL FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS



La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia como asociada y proveedora de recursos económicos a las cooperativas de caficultores les financia la compra de café con recursos de Fondo Nacional, a través de las Líneas "Fondos Compras" y "Línea de Financiamiento", la compra de insumos agrícolas y la construcción de infraestructura para la comercialización del grano. Al mismo

tiempo controla a través de la División de Cooperativas y los Comités Departamentales de Cafeteros la gestión comercial, administrativa y financiera.

La F.N.C. hasta el año de 1959 desarrollaba la comercialización interna del café pergamino mediante compras directas, o a través de agentes comerciales, vinculados mediante contrato de comisión. A comienzos de 1965, crea entonces los Almacenes Generales de Deposito de Café S.A. "ALMACAFE", dedicados a la compra, almacenamiento y trilla de café, para la Federación; inicialmente ALMACAFE desarrolló la compra del café pergamino a los productores, utilizando las mismas modalidades de la Federación. Posteriormente, en la medida en que se fueron estableciendo las Cooperativas, ALMACAFE fué suspendiendo paulatinamente las compras directas, y suscribiendo con estas ultimas, contratos de comisión por las compras de éste producto.

El comportamiento de la oferta y demanda de café en el mundo no se tenían debidamente sincronizadas, fue a partir del año 1959 cuando se estableció el pacto cafetero entre los países productores y consumidores del mundo, cuyo objetivo era adaptar la oferta de café a su demanda, asegurar la colocación ordenada del producto en los mercados internacionales para fomentar su consumo en todo el mundo; este pacto se mantuvo con estas características hasta el año de 1989, donde se presenta su ruptura, debido a las siguientes razones:

A. " El sistema de cuotas, tal como venia funcionando no permitía un suministro fluido y creciente de los cafés arábigos suaves que eran los de mayor demanda.

- B. Las ventas con grandes descuentos entre el 30 y 40 por ciento hacia países no miembros, crearon malestar entre los países consumidores que pertenecen al pacto.

- C. Exigencias de un grupo de países de cafés suaves para que se les asignara mayor cuota, los cuales estaban apoyados por el mayor consumidor EEUU. “⁷

A partir de la ruptura del pacto, Colombia enfrenta una situación de mercado libre, que le trajo dificultades debido al desorden del mercado, pero que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia logró sortear en beneficio del gremio con una estructura comercial flexible, buen nivel de existencias, muchos años de tradición, seriedad conocida y apreciada por los tostadores, aspectos en los cuales Colombia tiene un amplio reconocimiento.

Con el fin de visualizar como es la estructura cafetera en Colombia a continuación se presenta la distribución estadística del área cafetera nacional, según la última encuesta nacional cafetera al año de 1997, estratificada por tamaño en hectáreas de cafetal, número de fincas y área en hectáreas de café.

DISTRIBUCION DEL AREA CAFETERA SEGÚN EL TAMAÑO DE LA PROPIEDAD EN COLOMBIA

TAMAÑO EN HECTAREAS CAFETAL	NUMERO DE FINCAS Y PARCELAS	PORCENTAJE FINCAS/PARCELAS	AREA EN HECTAREAS DE CAFÉ	PORCENTAJE DEL AREA
Menos de una	383.646	57.37	146.534.7	16.86
1 a 3	207.729	31.06	266.777.9	30.69
3.1 a 5	41.372	6.19	126.908.4	14.60
5.1 a 10	24.666	3.69	137.543.1	15.82
10.1 a 20	8.115	1.21	93.433.2	10.75
Mas de 20	3.226	0.48	97.960.6	11.28
TOTAL	668.754	100.00	869.157.9	100.00

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Encuesta Nacional Cafetera año 1997.

En las cifras presentadas en el cuadro anterior se observa que la mayor área en hectáreas de café y el mayor número de fincas se concentran en propiedades menores o iguales a tres hectáreas y de acuerdo con la encuesta, la Federación Nacional de Cafeteros concluyó que la estructura de la caficultura del país esta conformada en mayor proporción por pequeños caficultores cuyo ingreso principal lo constituye la producción del grano.

La estructura cafetera del Departamento de Caldas es la siguiente:

⁷ RESTREPO SALAZAR, Juan C. Ensayos de Política Económica Cafetera. 1ed. Bogotá: Editorial Presencia, 1990. 296 p.

DISTRIBUCION DEL AREA CAFETERA SEGÚN EL TAMAÑO DE LA PROPIEDAD EN EL DEPARTAMENTO DE CALDAS

TAMAÑO EN HECTAREAS CAFETAL	NUMERO DE FINCAS Y PARCELAS	PORCENTAJE FINCAS/PARCELAS	AREA EN HECTAREAS DE CAFE	PORCENTAJE DEL AREA
Menos de una	23.129	45.42	9.649.8	10.56
1 a 3	18.703	36.73	25.208.7	27.57
3.1 a 5	4.749	9.33	14.405.2	15.76
5.1 a 10	2.882	5.66	16.087.1	17.60
10.1 a 20	955	1.87	10.686.3	11.69
Mas de 20	501	0.99	15.384.4	16.82
TOTAL	50.919	100.00	91.421.5	100.00

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Encuesta Nacional Cafetera año 1997.

El comportamiento de la distribución del área cafetera en el departamento de Caldas es similar a la estructura de la caficultura a nivel nacional. Al hacer un comparativo de la estructura cafetera nacional con la del Departamento de Caldas, se observa que los predios cafeteros menores o iguales a 3 hectáreas representan el 88% a nivel nacional y el 82% en el Departamento, del área cafetera total, Caldas tiene el 11% y del número de fincas cafeteras en Colombia Caldas tiene el 7.6%.

1.1.5 Sector Cooperativo Caficultor en Colombia

El sector cooperativo caficultor en Colombia se remonta al año de 1941, cuando en el XII Congreso Cafetero reunido en Bucaramanga, se autoriza un apoyo financiero a los Comités Departamentales y Municipales de cafeteros para

implementar la creación de las cooperativas de caficultores en las regiones más productoras del grano y fue así como en el año de 1942 se crea la Cooperativa de Caficultores de Durania en Norte de Santander. Posteriormente en el año de 1958 se funda la Cooperativa de Caficultores del Municipio de Pereira, en 1960 la Cooperativa de Caficultores de Manizales y de esta forma continua la expansión del sistema cooperativo caficultor en las diferentes zonas del país y el crecimiento en número de asociados y puestos de compra, es así, como en el año de 1969 había 36 cooperativas con 175 puestos de compra, para el año de 1990 el número de cooperativas ascendió a 60 con 605 puestos de compra y al año de 2000 existían 45 cooperativas con 508 puestos de compra.

Las Cooperativas de Caficultores fueron creadas para preservar los intereses de sus asociados y de los caficultores en general, al garantizarles la compra de la cosecha y la sustentación del precio, ya que antes de existir estas organizaciones, los intermediarios fijaban el precio unilateralmente, siempre basados en su afán de lucro.

El aporte más importante que estas instituciones dan al caficultor, es una red de comercialización del grano única en el país, que apoya eficientemente la industria cafetera y facilita a los caficultores la venta del grano en lugares cercanos a su finca o centros de producción.

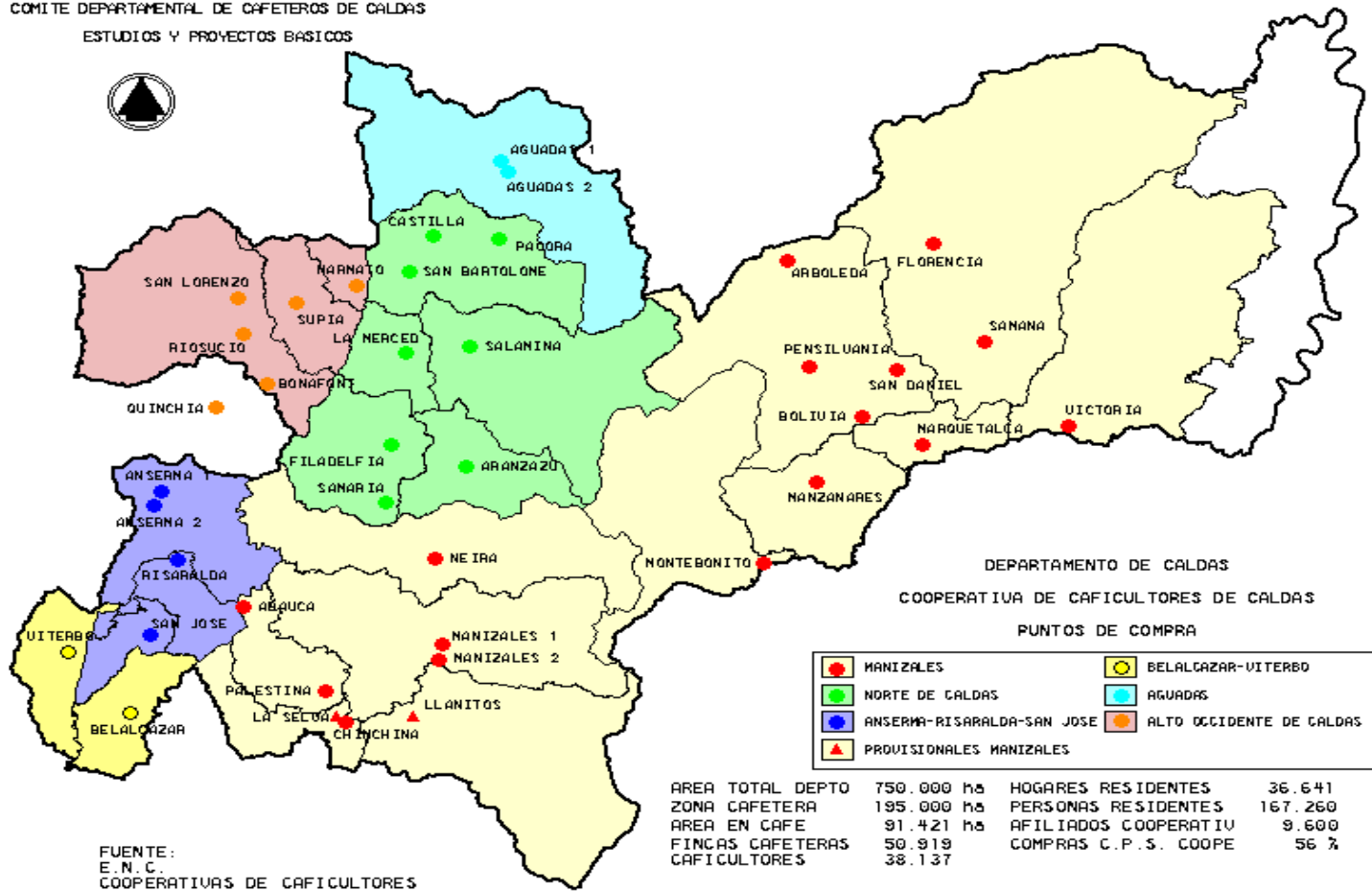
Entre las Cooperativas de caficultores y la F.N.C, existe una relación contractual que se enmarca en el contrato de comisión para compras de café, donde las cooperativas se comprometen a comprar y pagar el café, por cuenta de la Federación (Fondo Nacional del Café) y a su vez esta les reconoce a través de Almacafé una comisión por cada kilo comprado y entregado a satisfacción, fletes, gastos bancarios, seguros de transporte para el grano y algunos otros gastos

originados en la ejecución del contrato. Es importante resaltar que para el año 2000, de las compras totales 383.105.000 kilos el 87% se adquirió con recursos del Fondo Nacional del Café, lo que denota la importancia de esta relación.

La participación de las Cooperativas de Caficultores del Departamento de Caldas en las compras nacionales de café con recursos del Fondo Nacional del Café para el año 2000 fue del 12.82%. De las compras totales realizadas por las cooperativas del país, las del Departamento de Caldas ocupan el segundo puesto con el 14.03% precedidas por las del Departamento de Antioquia con el 22.18% de ahí la importancia que tiene en la industria cafetera la región Caldense.

Para tener una idea de la cobertura del sector cooperativo caficultor en el Departamento de Caldas, se espacializa en un mapa la ubicación de sus seis cooperativas y sus treinta y ocho puntos de compra.

COMITE DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DE CALDAS
ESTUDIOS Y PROYECTOS BASICOS



FUENTE:
E. N. C.
COOPERATIVAS DE CAFICULTORES

1.2 DELIMITACIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

Luego de analizar la situación económica, organizacional y de comercialización de las Cooperativas de Caficultores y entre ellas las del Departamento de Caldas, las cuales están enmarcadas en una serie de situaciones derivadas, unas del contexto y otras de la situación interna de las cooperativas que en su momento obedecieron a lo siguiente:

Con respecto del contexto, en la década del 70 hasta finales de la década de los 80 las variables macroeconómicas de la caficultura mundial fueron estables, con precios remunerativos que oscilaron entre 1,20 y 1,40 centavos de dólar por libra, acuerdos entre países productores y consumidores, lo que se enmarca en un ambiente proteccionista y cerrado, donde la oferta y la demanda generalmente estaban en equilibrio. Lo dicho, permitió que en Colombia se presentara alta rentabilidad al caficultor y a las instituciones cafeteras, entre ellas las cooperativas de Caficultores, las cuales alcanzaron su máxima expansión en el año de 1989 con 60 cooperativas, 603 puntos de compra y 151.000 asociados (Ver cuadro Federación Nacional de Cafeteros, Participación de las Cooperativas de Caficultores en el Mercado Cafetero año civil 2000).

En el año 1989 se rompe el pacto mundial de café lo cual trajo como consecuencia el libre comercio con oferta y demanda no controlada, que conlleva a que nuevos países participen en el comercio mundial del café. Por lo anterior se presentó un deterioro constante en los precios internacionales del café, llegando a niveles de 50 centavos de dólar por libra que genera el deterioro del ingreso al caficultor y a sus instituciones, enfrentándolos a mayores costos de producción, menor calidad (Problemas fitosanitarios, Roya y Broca) y menores ingresos.

En relación con la situación interna de las cooperativas de Caficultores, la problemática expresada anteriormente llevó a que se evidenciaran

comportamientos que mostraban desajustes en su funcionamiento, entre los cuales se pueden destacar:

Carencia de departamentos de personal que administren adecuadamente el talento humano, bajo nivel académico en los empleados, generación de diversa información acerca del funcionamiento general de las cooperativas, la cual no se interpreta y tampoco se utiliza para efecto de la toma de decisiones y de la orientación estratégica de este tipo de organizaciones, también se presenta descapitalización por retiro de asociados, menor cobertura de los programas sociales, debido a la disminución de los excedentes. A su vez no se establecieron nuevos esquemas de comercialización que permitieran alternativas de ingresos adicionales a las generadas en las compras de café pergamino seco para el Fondo Nacional del Café.

Si se tiene en cuenta que las Cooperativas de Caficultores están enmarcados dentro del sector de economía solidaria, cuyo objeto central es la equidad social, debe tenerse como referencia las condiciones y características de las personas que hacen parte de ellas, las cuales son el soporte del funcionamiento en cuanto a la productividad de las mismas, este tipo de organizaciones tiene como fundamento la comercialización de café pergamino y excelsos, actividad que debe generar los excedentes que garanticen el crecimiento y sostenibilidad. Para garantizar que estas Cooperativas cumplan con su objeto social requieren de una estructura organizacional que soporte las exigencias del entorno.

En razón de lo anterior se vio la necesidad de realizar un estudio que permitiera identificar las características del funcionamiento interno de las cooperativas teniendo como base los componentes, social, comercial, económico financiero y su estructura organizacional.

Los tópicos contemplados, en la perspectiva del deber ser de las Cooperativas son entendidos como lo siguiente:

1.2.1 Social

La razón de ser de estas organizaciones es brindar, tanto a sus asociados y familias como a los empleados, un mayor bienestar, y para ello es necesario una óptima administración y la generación de excedentes, pues de estos se destina un 20% para fondo de educación y un 10% para fondo de solidaridad, por lo tanto es necesario planear adecuadamente la ejecución de los dineros que se provisionan para estos fondos ya que de ella depende el impacto social y la cobertura de los mismos. Es importante aclarar que el fondo de educación debe ser invertido, como su nombre lo dice, en educación estructurada, planeada y programada según las necesidades de la población cafetera del área de influencia, buscando que esta formación desarrolle habilidades administrativas y empresariales, y una identidad cultural respecto a su función social y el rol que deben desempeñar en el sector cooperativo. Así mismo el talento humano al interior de estas organizaciones debe estar capacitado de acuerdo a las exigencias que trae consigo la globalización a la cual se enfrentan, requisito fundamental para lograr un cooperativismo empresarial, con altos niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

1.2.1.1 Social interna

El sector cafetero y en particular las cooperativas de caficultores del país, para competir en el mercado nacional e internacional, deben disponer de talento humano, capacitado, equipado y estructurado, capaz de tomar las mejores decisiones, asumir responsabilidades, aprovechar al máximo los recursos

tecnológicos y así generar valor agregado a su cargo y por consiguiente a la empresa, y de esta manera hacerla más productiva, competitiva y sostenible.

Es importante por lo tanto que las cooperativas involucren integralmente al colaborador en su desarrollo empresarial y le permitan su realización tanto personal como profesional para contribuir al desarrollo del sentido de pertenencia hacia la empresa y de esta manera el compromiso en la optimización de los recursos.

Las Cooperativas de Caficultores del país realizan una importante contribución al desarrollo económico y social, mediante la generación de empleos, tanto directos como indirectos, en la mayor parte del territorio nacional y en mayor proporción en áreas rurales donde no tiene presencia el Estado y no existen actividades económicas complementarias diferentes al cultivo del café.

Es necesario resaltar que el proceso de administración del talento humano en las cooperativas de caficultores de Caldas es orientado a la elaboración de la nómina. Las Cooperativas de Caficultores del Departamento de Caldas generaron a Diciembre 31 de 2000, 208 empleos directos en toda la región, de los cuales, el 39.7% desarrollaban actividades administrativas y el 60.3 el negocio de la comercialización.

Dentro de los procesos de desarrollo y competitividad del factor humano es necesario conocer el nivel académico del personal que conforma la estructura organizacional de las Cooperativas de Caficultores del Departamento de Caldas, por tal razón se presenta la siguiente caracterización educativa a diciembre 31 de 2000:

Nivel Académico del Factor Humano

GRADO ESCOLARIDAD	No DE PERSONAS	PARTICIPACIÓN
Primaria	38	18.26%
Secundaria	117	56.26%
Carrera intermedia	18	08.66%
Universidad	28	13.46%
Postgrados	7	03.36%
TOTAL	208	100.00%

Lo anterior muestra la poca formación profesional que tienen estas empresas para soportar su estructura organizacional y dar valor agregado a las labores propias de la misma.

El sector cooperativo cafetero del departamento también genera unos 450 empleos indirectos alrededor del desarrollo de su objeto social, entre los cuales se encuentran braceros, conserjes, transportadores, asesores, contratistas, entre otros.

La estructura organizacional de cada cooperativa es muy diferente, debido a que se fueron conformando de acuerdo a la necesidad de cada una, es importante entonces que se analice cada cooperativa con el fin de determinar si su talento humano soporta cada una de estas estructuras y de acuerdo a las exigencias del mercado.

1.2.1.2 Social externa

Las cooperativas de caficultores cuentan con una variedad de programas sociales con un amplio cubrimiento, en los cuales se beneficia el asociado y su núcleo familiar, supliendo de esta forma las funciones que debe suministrar el Estado, como es la educación, la salud, seguridad social, recreación y la equidad en la comercialización del grano, ya que estas instituciones regulan el precio.

Entre los diferentes servicios que prestan a los asociados están: Hospitalización y cirugía, servicios médicos y odontológicos, pensión subsidiada, auxilio funerario pólizas de seguro, talleres de calidad del café y cooperativismo, programas de: recreación rural, mecánica cafetera, música Andina Colombiana, radio y prensa (periódico el caficultor).

En el año de 1980 la caficultura Colombiana estaba conformada por 350.000 caficultores, distribuidos en 1.069.000 hectáreas cultivadas con café, según el censo cafetero de ese año. Al finalizar esta década los asociados a las Cooperativas de Caficultores en Colombia alcanzaron un máximo histórico de 151.319 caficultores asociados (43.23%); situación contraria ocurrió en el año de 1997, según la encuesta nacional cafetera, donde el número de caficultores se incrementó a 550.000 en un área de 860.000 hectáreas, lo que muestra un fraccionamiento de la tierra y por ende menor ingreso per cápita no solo por el dicho fraccionamiento, sino por la disminución del precio real del café. Lo anterior se refleja en la disminución gradual de asociados a las cooperativas de caficultores, hasta llegar a 90.000 asociados en diciembre 2000, los cuales representan el 25.71% del total de familias cafeteras. En el año de 1989 ocurrió el rompimiento del pacto cafetero, lo que trajo consigo grandes cambios que afectaron a los caficultores y a las instituciones del gremio, entre ellas las Cooperativas de Caficultores quienes no estaban preparadas para afrontarlo.

En lo que respecta al Departamento de Caldas, en la década del 80 el número de caficultores era de 32.000, distribuidos en 107.000 hectáreas de café, de los cuales estaban asociados al sistema Cooperativo Caficultor 8.584; para el año 2000 la tendencia es similar a la presentada en el contexto nacional donde el número de caficultores era de 40.200 distribuidos en 95.000 hectáreas, de los cuales 11.000 (27.36%) están asociados al sistema cooperativo caficultor del Departamento, lo que indica que el 72.64% restante es un mercado objetivo que puede fortalecer patrimonialmente las cooperativas y llevarlas a alcanzar mayores volúmenes en comercialización e incremento en las utilidades. Por lo anterior es necesario modernizar el sistema de tal manera que sea atractivo para los caficultores mediante el incremento en el nivel de ingreso y mejores servicios.

El siguiente cuadro muestra el comportamiento histórico del número de Cooperativas y de asociados a nivel nacional:

Años	No. Cooperativas	No. Puestos de compra	No. Asociados
1969	36	175	63.948
1974	43	314	92.231
1979	56	426	127.300
1984	58	575	134.999
1988	60	603	145.758
1989	60	603	151.319
1990	60	605	132.797
1991	59	605	142.999
1992	59	605	120.850
1993	59	604	117.276
1994	59	644	112.739
1995	57	636	110.489
1996	57	502	101.499

1997	54	491	91.713
1998	56	496	85.039
1999	51	485	85.842
2000	45	508	90.000

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros, Participación de las Cooperativas de Caficultores en el Mercado Cafetero año civil 2000.

1.2.2 Comercialización

En la comercialización del grano a nivel mundial intervienen dos grandes grupos, los países productores, que conforman un bloque que reúne cuarenta y cinco países y el bloque de los consumidores, formado por cuarenta y cuatro países. Según la forma como interactúen estos grupos, se fijan los esquemas de comercialización y el precio internacional de café a través de las Bolsas de Valores de New York y Londres.

Con el fin de conocer un poco más la economía cafetera y la forma como se comercializa el grano en Colombia, es necesario saber que la organización cafetera se sustenta en varios hechos que son fundamentales para el sector, el primero es que el precio interno del café es fijado por el gobierno a través de la FNC de acuerdo con la cotización del grano en los mercados internacionales, la tasa representativa interna del dólar y los niveles de stocks de café en poder de los tostadores, el segundo es que el gobierno por intermedio del Fondo Nacional del Café, el cual es administrado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, exporta una buena parte de la producción colombiana del grano y se apropia del excedente o pérdida generado por la diferencia entre el precio externo y el interno. El tercero es el compromiso que tiene la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia de adquirir toda la cosecha al precio de sustentación, por

lo tanto el manejo de los inventarios y la comercialización en el exterior son manejados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

La comercialización interna del café es realizada entre el productor o caficultor y los compradores, de éstos últimos en el mercado intervienen dos tipos, los particulares que generalmente son los exportadores privados, no solo de Colombia sino también grandes multinacionales y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia a través de las Cooperativas de Caficultores y los ALMACAFES.

La participación en el mercado interno por parte de estos compradores ha sido muy variable a través del tiempo, debido principalmente a las fluctuaciones del precio en el exterior, mientras el precio internacional sea alto y los compradores particulares del país puedan pagar precios superiores al fijado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, participan en mayor porcentaje del mercado; lo contrario ocurre cuando los precios internacionales son bajos ya que las Cooperativas de Caficultores prácticamente son las únicas compradoras en el mercado.

Como protagonistas importantes en el mercado nacional e internacional están las Cooperativas de Caficultores del país, las cuales desde su creación fueron ganando mercado. Es así como de la producción nacional de café en el año de 1960, la participación de las cooperativas fue sólo del 29% (1.553.680 Kls.), la cual se fue incrementando a través del tiempo hasta llegar a una participación máxima del 62.03% (743.615.000 kls.), en el año de 1991.

En esta última década el sector cafetero colombiano afrontó la más dura crisis de su historia como consecuencia del rompimiento del Pacto Cafetero Mundial, lo que trajo consigo que el precio internacional del café se mantenga bastante reprimido, el comportamiento de la producción a la baja, el crecimiento cada vez más lento del consumo y la concentración de la demanda en cuatro empresas multinacionales que manejan cerca del 50% del café que se consume en el mundo, lo que refleja los retos que ha tenido que afrontar el sector para mantenerse en el mercado. A raíz de esta inestabilidad la participación de las cooperativas en el mercado del café se redujo al 48.69% de la producción registrada en el país que fue de 10.619.000 sacos de café verde de 60 kilos para el año de 2000.

Como consecuencia de este entorno las Cooperativas han tenido que afrontar grandes cambios, en la década de los sesenta existían 36 cooperativas de caficultores con 175 puestos de compra en todo el país con una participación en el mercado del 21%, en la década de los setenta existían 56 cooperativas con 426 puestos de compra con una participación en el mercado alrededor del 43%, para los ochenta las instituciones cooperativas cafeteras llegaban a su punto máximo de 60 instituciones con 603 puntos de compra y participación en el mercado del 52%, para la década de los noventa las cooperativas de caficultores del país afrontan la mayor crisis del mercado cafetero, obligándolas a ser más eficientes, competitivas y productivas. Varias fueron las cooperativas que en este periodo se fusionaron o se cerraron debido a la fuerte competencia que se estaba generando en el mercado, y su número se redujo a finales de esta década a 45 cooperativas con 508 puestos de compra y una participación en el mercado del 48.69%.

1.2.3 Estructura Económico - Financiera

Las Cooperativas de Caficultores presentan diferencias en su estructura financiera, en lo que respecta a las razones de solvencia a corto y largo plazo, medidas de administración de activos o de rotación y en las medidas de rentabilidad, lo que hace necesario un análisis individual que permita establecer su actual situación y la capacidad de afrontar las exigencias futuras del sector.

1.2.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de las Cooperativas de Caficultores del Departamento de Caldas se enmarca en una estructura simple la cual tiene poca complejidad, tiene poca formalización y la autoridad es centralizada en una o dos personas; adicionalmente éstas empresas tienen entre dos y tres niveles jerárquicos y una distribución informal de empleados.

Es importante que la estructura organizacional de las Cooperativas se evalúe frente a las exigencias del entorno, el cual tiene una importante influencia en ésta, de tal manera que se adapten fácilmente a los cambios que se estén dando.

Las Cooperativas han mantenido durante mucho tiempo ésta misma estructura, en la cual han cimentado el progreso y futuro de la organización, sin tener en cuenta su desarrollo y crecimiento, lo que exige una evolución hacia una estructura que soporte sus objetivos y las exigencias del entorno.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En razón con lo indicado anteriormente, surgió la necesidad de conocer aspectos relacionados con la estructura y el funcionamiento de las Cooperativas de Caficultores de Caldas en relación con las variables planteadas.

Esto llevó a que la propuesta de investigación se orientara a resolver, entre otros, el siguiente interrogante:

¿Qué características presenta el funcionamiento de las Cooperativas de Caficultores de Caldas a nivel social, comercial, económico - financiero y su estructura organizacional?

1.4 ANTECEDENTES

Se realizó una exploración teórica en varias Universidades, la Superintendencia de Economía Solidaria, e Internet, por éste medio se encontró una investigación realizada por el señor Paulo Vila Echeverri titulada cooperativa de caficultores de Gualivá: un análisis crítico, la cual tuvo como cobertura, las cooperativas de caficultores del departamento de Cundinamarca.

En la primera parte del documento hace un análisis teórico del cooperativismo y se muestran algunas de sus principales características, posteriormente describe las diferentes metodologías que se utilizaron para estudiar las cooperativas, e incluye un análisis detallado de las relaciones entre las diferentes partes de la cooperativa y de ésta con organizaciones externas. Al mismo tiempo muestra algunas de las posibilidades de la cooperativa hacia el futuro y se hace un análisis

de estas y de sus posibles implicaciones. El trabajo termina con un análisis crítico de cada una de las metodologías organizacionales utilizadas y se hacen algunas conclusiones, tanto a nivel de la organización estudiada como a nivel de las herramientas utilizadas para estudiarla.

De acuerdo al autor las limitaciones de su trabajo son:

- Debido al carácter académico de la intervención, muchos de los entrevistados y de los participantes del estudio tienden a tomar la intervención como algo no muy serio.
- Lo único realmente efectivo es la experiencia "vital" que se tiene de la organización, ya que solamente cuando se forma parte de la misma, se puede entender y proponer soluciones o alternativas viables.

Realizado el análisis de ésta investigación se concluye que el enfoque dado es el de relaciones entre las diferentes áreas de las Cooperativas y de éstas con organizaciones externas, por lo tanto no abordaron el tema desde el punto de vista de nuestra investigación.

Adicional a esta investigación se han realizado trabajos similares en los Departamentos del Valle del Cauca, Santander y Antioquia quienes han contratado por mutuo propio de carácter privado e interno, sobre el análisis de la situación actual de las cooperativas de caficultores de cada región, por lo tanto se desconoce el alcance y limitación de los trabajos realizados debido a su carácter privado.

El trabajo de investigación propuesto para el sector Cooperativo Caficultor de Caldas, aporta herramientas en otras áreas del conocimiento tales como las variables económico - financiera, social interna y externa, comercial y Estructura Organizacional no consideradas en el estudio realizado para el Departamento de Cundinamarca. Lo anterior permite realizar un análisis integral de cada cooperativa referenciándolas frente a los escenarios actuales del mercado y concluir si son eficientes, eficaces y productivas, capaces de afrontar el futuro o requieren de transformaciones para alcanzar la competitividad.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tuvo como propósito evaluar el funcionamiento interno de las Cooperativas de Caficultores existentes en el Departamento de Caldas, a nivel de sus componentes social, comercial, económico financiero y su actual estructura organizacional. El estudio permitió observar el funcionamiento de estas organizaciones, en la perspectiva de determinar las debilidades, fortalezas y puntos críticos, frente a las exigencias del entorno nacional y mundial. Los resultados del estudio contribuyen notablemente a determinar su competitividad y productividad en el futuro o la necesidad de una transformación para enfrentar con éxito los retos del mercado.

Además el presente estudio genera valor agregado, representado en el conocimiento de temas como el análisis competitivo interno, aspecto que no habían sido interpretado y manejados anteriormente. Dado que las Cooperativas de Caficultores del Departamento de Caldas, requerían de un análisis integral acerca de las variables críticas de éxito, en su estructura organizacional, económico - financiera, social y comercial, los resultados obtenidos reflejan las condiciones reales de las instituciones estudiadas, lo cual evidentemente puede servir para encaminar los esfuerzos hacia un desarrollo y mejoramiento

empresarial, de tal manera que contribuya al alcance de un alto nivel de productividad y competitividad para afrontar los retos demandados por el entorno mundial, nacional y local, puesto que los investigadores son parte de empresas del sector, estas están a la espera de la socialización de los resultados para efectos de tomar decisiones relacionadas con las conclusiones y las recomendaciones.

Es de tener en cuenta que para la debida implementación de las estrategias, tendientes a optimizar el funcionamiento interno de las Cooperativas, es importante acceder a una adecuada comercialización de bienes y servicios, al capital de trabajo necesario, la investigación y el desarrollo de un sistema de información acorde a las necesidades, elementos de los cuales carece el sistema Cooperativo Caficultor en Caldas.

Este estudio se convierte en insumo importante para la elaboración e implementación del diagnostico organizacional (DOFA). Además, en la medida en que con él se evidenciaron falla en los planes estratégicos, los resultados pueden ser aprovechados para orientar procesos tendientes a construir uno, que responda a las necesidades del sector.

Es de tener en cuenta que el análisis que se realizó se fundamentó en teorías, tendencias, modelos, conceptos y experiencias de autores con conocimientos de vanguardia, relacionados con las diferentes variables de la presente investigación; y obedeció a las inquietudes macro y micro económicas que tienen la Federación Nacional de Cafeteros, el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas y en especial los Caficultores de la región, quienes desean tener Cooperativas de características empresariales modernas, proyectadas hacia el futuro que interactúen con el entorno del mercado nacional e internacional, ofreciendo

servicios y productos de mejor calidad y generando mayor valor agregado a su portafolio. Por esto, se considera que el estudio puede satisfacer en buena parte estas expectativas y servir de fundamento para otras investigaciones, tal como se plantea a nivel de las conclusiones y de las recomendaciones.

El resultado final del estudio, sin duda, ofrecerá bases para la elaboración del plan estratégico de las Cooperativas de Caficultores de Caldas; a nivel social permitirá fortalecer el factor humano, tanto interno como externo, a nivel económico - financiero brindando mejor interpretación y comprensión de la situación de la empresa, para tomar decisiones acertadas, a nivel comercial para enfrentar su proceso de transformación, de acuerdo con las exigencias del entorno y permanecer en el tiempo, ofreciendo mayor bienestar a los Caficultores y sus familias. En la medida en que este tipo de estudio es primera vez que se realiza en la región y quizás en el país, permitirá colocar a prueba la metodología diseñada y desarrollada en este estudio, por lo tanto, servirá como punto de referencia para multiplicarla en torno a estudios del sector solidario y específicamente en el sector caficultor en otras regiones.

1.6 OBJETIVO GENERAL

Identificar el funcionamiento de las Cooperativas de Caficultores de Caldas a nivel social, comercial, económico - financiero y su estructura organizacional.

1.6.1 Objetivos específicos

1.6.1.1 Determinar la situación actual de las Cooperativas de Caficultores de Caldas en los aspectos económico y financiero, con el fin de evaluar su solidez y permanencia.

- 1.6.1.2 Identificar la forma como influye socialmente cada cooperativa de caficultores del departamento, con el fin de establecer la cobertura de los diferentes servicios prestados al caficultor y su familia.
- 1.6.1.3 Establecer la eficiencia de las cooperativas de caficultores, teniendo en cuenta los volúmenes de grano que comercializa cada cooperativa de caficultores de Caldas, su costo administrativo y excedentes por kilo.
- 1.6.1.4 Identificar la estructura organizacional de cada cooperativa de caficultores del departamento, con el fin de establecer si son óptimas frente a las exigencias del entorno.

2. REFERENTE TEÓRICO

En el desarrollo del presente trabajo se van a abordar los tópicos social, comercial, económico - financiero y la estructura organizacional de las Cooperativas de Caficultores del Departamento de Caldas, con base en las teorías de diferentes autores.

2.1 SOCIAL

Para hablar de balance social se hace necesario buscar las raíces en el concepto de la responsabilidad social de la empresa, concepto que ha evolucionado y se ha enriquecido en los últimos años en el escenario de la teoría administrativa debido a la enorme preocupación por lograr una mejor dotación y bienestar social de las personas en la empresa y en la comunidad.

El problema de fondo al analizar el concepto de responsabilidad social en el ambiente de la administración y la dirección moderna, está estrechamente relacionado con los criterios de racionalidad y más concretamente con el factor predominante de la racionalidad instrumental que ha dominado en el escenario del pensamiento administrativo y organizacional. El predominio de la racionalidad se desprende como herencia del renacimiento y de la ilustración para quien, “el

análisis de todas las cosas tiene que justificar ante el tribunal de la razón su existencia o renunciar a ella”⁸

Bajo la lógica del pensamiento racional la función que se le asigna al análisis de la empresa esta sometido a la identificación del dato y de lo cuantificable, expresado en la rentabilidad como la función esencial y natural de ella. En este esquema racional la capacidad técnico económica envuelve no solo el pensamiento de la empresa sino el de la sociedad en su conjunto, impera la concepción del homo economicus al que alude Shumpeter cuando expresa que “la actitud racional se ha impuesto al espíritu humano ante todo bajo la presión de la necesidad económica y desde la que ha dominado también el resto del amplio espectro de todas las actividades humanas modernas”.⁹

Si bien esta concepción de la empresa y su papel en la sociedad, le asigna como función prioritaria y principal la generación de utilidades para continuar su proceso de crecimiento y desarrollo, no desconoce un compromiso social, lo que hace es someterlo y condicionarlo a dicha racionalidad, en el sentido de que la eficiencia y el beneficio social se desprende de las capacidades técnicas de la empresa para obtener rentabilidad, los procesos de intercambio y de remuneración de los factores expuestos en su esquema racional son suficiente garantía para que la empresa contribuya al bienestar y progreso de la sociedad y de la comunidad en la que se desenvuelve.

La concepción racionalista considera que la tecnología es la razón fundamental e incluso la única para alcanzar el progreso económico, además define no sólo el

⁸ MARZAL Antonio Análisis político de la empresa. biblioteca de la empresa Editorial Orbis, 1986 Barcelona pag. 29

⁹ SHUMPETER Joshep, Capitalismo socialismo y democracia, Editorial Ancora, pag.65.

como se hacen las cosas sino también el que hay que hacer y porqué hay que hacerlo y por tanto definen lo que podríamos considerar una escala de criterios de valor y un esquema ético basado en la eficiencia y en la productividad como el paradigma central de la modernidad.

Los sistemas de información ideados por el modelo racional son una expresión clara de su interpretación lógica de la valoración de la productividad, la eficiencia para lograr el crecimiento de la utilidad y del manejo de la relación costo beneficio en la empresa. La función social de la empresa se inscribe en esta lógica en la cual los intereses de la empresa son equivalentes a los de la sociedad en su conjunto y están regulados por esa mano invisible que le permite al conjunto lograr los niveles de armonía deseables para la reproducción y perpetuidad del mismo modelo.

El punto de vista racionalista que interpreta la empresa desde la perspectiva exclusiva de la rentabilidad y de la productividad encuentra sus mayores defensores contemporáneos en lo que se ha denominado como concepción clásica. Según este punto de vista, cuando la dirección administrativa decide gastar los recursos de la empresa en proyectos de bienestar social, están minando los mecanismos del mercado y en última instancia alguien en la sociedad debe pagar por ellos. La lógica de este punto de vista es la siguiente, si los actos derivados de la política social de la empresa significa desviar los activos de la empresa e incrementa los costos de operación del negocio, estos mayores costos necesariamente tiene que trasladarse al consumidor por medio de unos precios más altos o bien los accionistas los absorben mediante la disminución de sus utilidades, Si se asume la primera vía de elevar los precios, la empresa pierde capacidad competitiva y seguramente tendrá una reducción en su nivel de ventas, siendo en este caso el trabajador el que pierde dada las reducciones de operación que se tendrían que adelantar, además el consumidor que debe pagar un sobre

costo adicional que no tiene nada que ver con el producto o servicio que esta adquiriendo, y si es el accionista el que ve disminuido su margen de rentabilidad, es posible que prefiera retirar su inversión e intentar trasladarla a donde considere que recupera su nivel esperado de rentabilidad y en consecuencia es también el trabajador el que lleva la peor parte por la disminución del empleo.

Los problemas de competitividad se derivan de la desigualdad en términos de política social asumida por las diferentes empresas no solo en el mercado domestico, sino a nivel internacional, en razón a que los países con empresas más comprometidas en políticas de índole social deben competir con empresas de países que no invierten en acciones sociales.

En conclusión el punto de vista clásico defiende los siguientes argumentos en contra de la tesis de la responsabilidad social de la empresa.

- La obtención del máximo de utilidad es la esencia del negocio y en su lógica racionalista, la solución de los problemas de índole social son la responsabilidad de otras instituciones.
- La acción social desvía los recursos de la empresa los cuales no se orientan a su mayor crecimiento y productividad sino a la atención de necesidades que deben asumir otras entidades, dicha dilación de los recursos a la larga trae efectos negativos que afectan a la misma sociedad.
- El costo de la acción social se transfiere vía precios a los mismos clientes y consumidores de los productos de la empresa, transferencia que disminuye la capacidad competitiva de la empresa y que crea barreras comerciales para las empresas que si asumen compromisos sociales frente a las que no los cubren.

- La dirección de la empresa no tiene en muchas ocasiones la capacidad ni el conocimiento para atender y manejar adecuadamente los problemas y necesidades sociales, esta falta de preparación conlleva a la utilización ineficiente de recursos en actividades para las cuales la gerencia no está lo suficientemente preparada.

Frente a la postura de la concepción clásica y racionalista se erige otra posición de corte social que plantea que la argumentación clásica olvida aspectos fundamentales de la dinámica social en la cual se inscribe la empresa. En principio la concepción social de la empresa resalta que es el ser humano, su bienestar y su crecimiento, lo que le da y otorga una razón de ser a la empresa.

En consecuencia se considera que una falla fundamental del punto de vista clásico es el marco temporal de corto plazo en donde se inscribe, es cierto que la preocupación de la empresa es la ganancia, pero los gerentes deben preocuparse por obtener la máxima utilidad en el largo plazo y para lograrlo debe asumir sus responsabilidades sociales, por ejemplo no contaminando, no discriminando, no cometiendo actos de competencia desleal y no ganando a costa de las limitaciones de los trabajadores o de la comunidad.

En síntesis los siguientes son los principales argumentos expuestos por los defensores de la responsabilidad social de la empresa.

- El centro de la razón de ser de la empresa es el hombre, la Utilidad no es un fin en sí mismo sino el medio para lograr mejores y mayores condiciones de bienestar del hombre y la sociedad.

- La dirección de la empresa no debe perseguir la utilidad en el corto plazo sino la maximización de la rentabilidad en el largo plazo y para lograrlo debe comprometerse con las responsabilidades de orden social que le corresponden.
- El criterio del fin económico no desplaza de ninguna manera el concepto de lo ético y de lo que es correcto en términos de sociedad. La concepción racionalista establece un criterio pragmático de la ética, que tiende a validar como bueno y correcto para la sociedad lo que produce ganancia, se excluye por supuesto lo que es abiertamente ilegal o inmoral y la ganancia que proviene del fraude o el engaño. Pero el bien común no es solo un problema de orden legal, es un asunto más complejo que incluye los valores y principios que aseguran la felicidad y armonía en las relaciones sociales, que reconocen la dignidad del ser humano como el paradigma central de toda actividad. Valores y principios que no se subordinan sino que al contrario son las grandes orientaciones que le dan un sentido humanizante y humanístico a la empresa y a la organización. La empresa es una comunidad de personas que comparten sus necesidades materiales de existencia, su proyecto de vida, sus sueños y su deseo de trascender y de vivir plenamente.

Se trata de dotar a la empresa de una visión antropológica que intenta cambiar lo que esta inverso o al revés ya que no es la persona la que se debe a la empresa sino ésta al ser humano.

Otro argumento en favor de la responsabilidad social de la empresa es que bajo el dominio de la racionalidad instrumental se desprenden acciones administrativas centradas en las condiciones del control que conllevan a establecer estrictos sistemas de autoridad, centralización, jerarquía, subordinación y desconfianza, los

cuales son contrarios a los nuevos criterios administrativos para mejorar las condiciones de competitividad de la empresa, basados en la creatividad, la participación, la confianza y en el desarrollo del talento y el crecimiento humano como fundamentos centrales para hacer viable las oportunidades en el mundo globalizado.

Por último las empresas con un mayor compromiso social tienden a mejorar su imagen pública, lo que se deriva posteriormente en un mayor sentido de pertenencia y de lealtad no solo de sus clientes externos, sino de su personal y de la comunidad en general. Respaldo y apoyo que se pueden constituir en valores importantes para la supervivencia y crecimiento de la empresa en el largo plazo.

Como se puede apreciar en algunos aspectos los dos argumentos y puntos de vista son bastante contrarios y han suscitado grandes controversias y discusiones por lo que parece importante reflexionar un poco sobre la diferencia entre la responsabilidad social y lo que se constituye como la obligación de la empresa.

“ Una empresa ha cumplido con su obligación social cuando cumple con sus responsabilidades económicas y legales, y nada más. Hace exactamente lo que la ley le exige. Una empresa busca metas sociales sólo en el grado que contribuye a sus metas económicas.

La responsabilidad social agrega un imperativo ético de hacer aquello que mejore la sociedad y no aquello que pudiera empeorarla. La respuesta social es la

capacidad de una compañía para adaptarse a las condiciones cambiantes de la sociedad.”¹⁰

De acuerdo con el comentario anterior la responsabilidad social busca las verdades éticas en contraste con la obligación social que se preocupa por los argumentos de orden legal y por los asuntos normativos y morales. Con ello se pretende aclarar que el asunto de responsabilidad social de la empresa no se defiende desde la órbita de la racionalidad instrumental y del criterio económico sino desde una postura filosófica, es decir la responsabilidad social de la empresa obedece a la convicción y a los valores que la gerencia y la dirección poseen a su pensamiento y convicción sobre el bien y lo que es más correcto para la sociedad y las personas.

En la actualidad existe una creciente reflexión sobre la administración centrada en valores, que significa dilucidar y aclarar el conjunto de principios y valores en los que creen y lo que defienden como el paradigma para su direccionamiento estratégico. Los valores compartidos forman la cultura de la organización e influyen en forma significativa en su sistema de operación.

“ Los valores no son un invento nuestro ni de la sociedad, son leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humana. El que las personas avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o, por el contrario, hacia la desintegración y la destrucción depende del grado en que reconozcan y vivan en armonía con

¹⁰ ROBBINS, Stephen. Coulter Mary. Administración. Editorial Prentice Hall, Quinta edición. México 1996. paga. 149-150.

principios básicos como la rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la honestidad y la confianza.”¹¹

Los valores y los principios son el verdadero norte que señalan el camino debido a que son leyes inmutables y que trascienden la esfera de la dimensión personal y organizacional, que si los entendemos y cumplimos podemos sortear las dificultades y las amenazas que se desprenden de medios turbulentos y en conflicto como los que se deben sortear en nuestra realidad contemporánea.

La declaración de misión es precisamente la expresión del conjunto de valores en los cuales la empresa cree, le sirven a la dirección para orientar sus decisiones y establecer sus criterios de orientación y direccionamiento estratégico. Bajo su guía la empresa intentará alcanzar sus objetivos económicos pero con arreglo a los principios que defiende y proclama y que le sirven para diferenciarse.

De otra parte los valores tienen un gran impacto en el comportamiento de los empleados y en las expectativas que crean sobre lo que la empresa espera de sus actuaciones y de sus acciones, definen el comportamiento del individuo y del grupo, les da sentido de pertenencia cuando las personas integran sus expectativas personales con los valores corporativos. De esta forma se sienten más comprometidos con los objetivos de la empresa y pretenden aportar con su desempeño al logro de los objetivos con los cuales se identifican plenamente.

El proceso de asimilación de la responsabilidad social en la empresa se desarrolla por etapas, es posible que las empresas en sus primeras etapas de crecimiento deban atenerse más a los criterios planteados por la teoría clásica y en

¹¹ COVEY. Stephen R. El liderazgo centrado en principios. Editorial Paidós. Barcelona, cuarta reimpresión 1997.

consecuencia estar más orientadas por las utilidades y por la necesidad de crear mecanismos racionales de control que le garanticen su sobrevivencia en el largo plazo. Conforme crecen las empresas pueden desplazar con mayor seguridad recursos para atender las necesidades sociales tanto internamente como en relación con la comunidad y con la sociedad. El proceso de expansión de la responsabilidad social está pues estrechamente unido con las etapas de crecimiento por las que comúnmente pasa toda empresa.

Una primera etapa de vida de la empresa que se podría denominar como la de nacimiento y creatividad, en la cual los procesos de crecimiento dependen en buena medida de la capacidad de trabajo y del liderazgo ejercido por los dueños del proyecto, en razón a que la empresa no posee fortalezas financieras importantes y su patrimonio principal es idea de negocio. Para su evolución depende más de la creatividad y la innovación, que de las fortalezas de recursos. En esta etapa las empresas no están atadas a los recursos y los empresarios suelen ser altamente proactivos para la consecución de los recursos de capital que se requieren para apoyar e impulsar las ideas de negocio y los programas de innovación y desarrollo que se tienen. En términos de la responsabilidad social es claro que los empresarios deben someter cualquier erogación a estrictos controles, no porque no las deseen o no valoren su importancia, sino porque su limitación más importante es precisamente la capacidad de pago y de liquidez, dado que todos sus productos son verdaderos enigmas que demandan grandes cantidades de recursos para poder consolidar su posición en el mercado. El pensamiento racional y la sujeción de la empresa a los controles de costos son vitales y necesarios para lograr la rentabilidad del proyecto que a su vez les permita continuar con la posibilidad de expandirse, crecer e incluso sobrevivir. La responsabilidad social más importante en esta empresa es básicamente la maximización de las utilidades y la generación de empleo.

La segunda etapa de evolución de la empresa se puede denominar como de reorganización administrativa, en los primeros años de vida y en el transcurso de la etapa anterior, la dirección de la empresa tenía toda su atención centrada en la capacidad creativa y de innovación y en la necesidad de crear una imagen y una posición de sus productos en la mente del consumidor. Pero esta primera etapa deja enormes vacíos en el diseño administrativo y en la división del trabajo. Los empresarios iniciales son por lo general centralizados e intentan controlar todas las funciones básicas del negocio, no delegan porque no tienen muchas veces en quien y porque tienen que minimizar el riesgo de decisiones inapropiadas. Pero si el negocio ha crecido se empieza a observar ineficiencia debido a la imposibilidad del dueño de controlar las variables claves del negocio y se requiere pasar a una etapa de estructuración de funciones que les permita delegar. Los criterios de responsabilidad social también sufren modificaciones importantes en principio porque la dirección o los dueños de la empresa se dan cuenta que la empresa no depende única y exclusivamente de su capacidad de trabajo, reconocen la importancia de crear ambientes de trabajo estables y armónicos que además apoyen la lealtad de las personas y su voluntad de hacer las cosas de la mejor manera. Los temas de capacitación, nivelación del salario, enriquecimiento de la tarea, confianza en las personas y un cierto sentido de participación se hacen por primera vez presentes en la empresa. La empresa entiende que es necesario sacrificar un porcentaje de sus utilidades en los conceptos de delegación, entrenamiento y desarrollo humano con el fin de alcanzar una mayor eficiencia funcional.

La tercera etapa de crecimiento y evolución de la empresa se puede denominar como de normalización, los arreglos racionales de orden burocráticos son todavía necesarios, pero ya la empresa cuenta con productos claramente posicionados en el mercado, con una imagen que defender. La división del trabajo establecida en la etapa anterior trae nuevos y delicados problemas derivados del establecimiento de los límites de poder entre las diferentes áreas funcionales de la empresa, lo que

significa una mayor presión por el trabajo en equipo y por consolidar culturas organizacionales que les permita a los integrantes entender el propósito institucional y los grandes objetivos que se persiguen. Es en esta etapa donde se requiere establecer no sólo planes y programas de crecimiento sino la definición clara de metas de largo plazo que le exigen a la dirección gran capacidad de liderazgo.

La expansión de la responsabilidad social de la empresa adquiere nuevos e importantes matices, pues la dirección entiende que debe tener un buen producto y/o una buena imagen en el mercado, tener a sólida cultura organizacional más orientada al cliente y de apoyo a la comunidad e internamente al trabajo en equipo y la filosofía de la calidad, que garantice la satisfacción plena de las expectativas de sus clientes.

Nuevos valores como la confianza, calidad, excelencia, puntualidad, lealtad etc. son incorporados en el acerbo ideológico de la empresa que cada vez reconoce que debe definir, en que cree y por que lucha, pero no solo como negocio comercial, sino como institución social que tiene una misión, es decir una razón de ser y de existir.

En la cuarta etapa de crecimiento de la empresa ya es claro que la rentabilidad del negocio es un atributo necesario para el crecimiento, pero no el único. La dirección comprende que internamente depende de la fortaleza humana que logre construir y en lo externo en la aceptación social y en el reconocimiento que la comunidad le hace a la empresa como entidad inspirada en la defensa de criterios asociados al bien común.

Se puede definir la quinta etapa como la de madurez de la empresa, en la cual posee capacidad competitiva y el respaldo de productos de innovación que le permiten explorar nuevos mercados o la expansión permanente de los existentes, en esta etapa los procesos internos se han desarrollado y la empresa tiene sistemáticamente controlados los factores claves de éxito, son empresas más inteligentes en el sentido que han desarrollado metodología de aprendizaje y de apropiación o de construcción interna de conocimientos que las hace más competitivas y eficientes. Pero todo lo anterior no son recursos físicos o técnicos, son personas con conocimientos, aspiraciones, sueños que se han identificado con el proyecto de la empresa porque lo hacen suyo y porque sus propios proyectos se encuentran filosóficamente unidos a los de la empresa, la dirección es responsable ante la sociedad como un todo, el negocio es visto como un bien público y es responsable de contribuir al desarrollo y bienestar de la comunidad.

La empresa posee un conjunto de valores y principios que expresa en su declaración de misión y que se constituyen en su compromiso con la sociedad y con la comunidad. Si la empresa ha logrado llegar a esta etapa es porque está en mejores condiciones de entender el imperativo ético y de aceptar que dicho compromiso está por encima de los criterios de rentabilidad y porque la dirección tiene y posee suficiente capacidad para determinar lo que es correcto y lo que no lo es.

Si la mente racionalista y los enfoques clásicos han diseñado a través del sistema de información contable, un balance entre los recursos de la empresa y sus fuentes de financiación o capitalización o bien entre sus activos y pasivos, con el fin de evaluar el funcionamiento de la empresa y su eficiencia para alcanzar la rentabilidad y la utilidad. La concepción social de la empresa ha diseñado un medio y un instrumento que intenta medir la eficiencia de la empresa en el cumplimiento de su responsabilidad social "Balance Social", la eficiencia en el

cumplimiento de su misión y de su razón de ser en términos de su compromiso con el hombre y la comunidad.

El Balance social es “ un instrumento de diagnóstico que permite medir, a través de indicadores precisos, el desarrollo real de la organización en el campo social, cuantificar objetivamente su desempeño, medir el impacto que está teniendo en la sociedad, comparándolo con el desarrollo que debería tener y facilitando la formulación de planes y estrategias que conduzcan al desarrollo de los individuos, la comunidad y el país.”¹²

En la definición anterior se pueden destacar dos elementos que nos parecen de importancia para comprender la naturaleza de este sistema. En primer lugar la identificación del Balance social con el diagnóstico, en este sentido nos parece acertado ya que ubica el sistema en su justa dimensión, pues lo importante es la responsabilidad social de la empresa y el valor del balance es la de medir en que grado la empresa cumple o no con dicha responsabilidad.

El balance social es pues un instrumento de la dirección para poder evaluar el cumplimiento de sus responsabilidades y ofrecer a la comunidad la información pertinente sobre sus actividades, con ello se pretende mejorar su imagen y estrechar la relación con el público tanto interno como externo de la empresa.

En segundo lugar, la definición alude a la cuantificación del impacto que se tiene en la sociedad, se trata de construir una metodología que empleando los mismos argumentos objetivos y racionales se pueda evaluar los resultados alcanzados en la política social de la empresa.

Bajo esta concepción que intenta asimilar los métodos y procedimientos de la contabilidad financiera se puede decir que un pasivo social es una expectativa o una necesidad, demanda o carencia que la empresa debe cubrir y satisfacer, es una especie de deuda social, que también en función de su prioridad y urgencia se puede clasificar como corriente cuando su atención y cubrimiento debe ser inmediata. La empresa adquiere un pasivo social cuando por ejemplo, vincula un nuevo empleado que demanda y espera la satisfacción de necesidades, se hacen más corrientes en función de las prioridades propias del trabajador y de las expectativas de la empresa.

El activo social son los recursos y las fortalezas organizacionales y de cultura corporativa que posee la empresa para atender las necesidades sociales. En la medida que la empresa satisface los pasivos sociales se convierte en una imagen positiva y en un sentido de lealtad y pertenencia de sus trabajadores y de la comunidad en general, estos valores es lo que podríamos llamar el patrimonio social de la empresa.

Si la empresa por ineficiencia, negligencia o ignorancia produce daños sociales como la contaminación, mala calidad de sus productos o servicios y errores en los procesos de comunicación, dichos daños se constituyen en pasivos sociales y como en todo balance, pueden afectar la estabilidad y la credibilidad de la comunidad y en consecuencia disminuir el patrimonio social que posee.

El planteamiento anterior incide en el desarrollo del objeto social y en particular en el proceso eficiente de comercialización, que se aborda a continuación.

¹² ESPINOSA López, Alberto. Balance social. Revista Universidad Javeriana. N° 546 Bogotá Julio de 1988

2.2 COMERCIALIZACIÓN

Analizada la eficiencia de las Cooperativas de Caficultores del Departamento de Caldas respecto al tema de comercialización teniendo en cuenta el volumen, participación en el mercado y costos por kilos comercializados; se tomó como referencia la información que cada cooperativa poseía, complementada con la generada por el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas.

Analizado lo expuesto por varios autores en el tema comercial, se basó el análisis de esta variable en lo expuesto por Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva, donde trata las cinco fuerzas competitivas como son:

2.2.1 Amenaza de nuevos participantes.

Corresponde al ingreso de nuevos participantes al sector con sus respectivas incidencias, como son las barreras presentes en el entorno y la reacción de los competidores existentes, al defender su participación en el mercado.

Existen cinco factores que actúan como barreras para el ingreso de nuevos participantes, como son:

2.2.1.1 Economías de escala

Se refieren a la reducción en los costos unitarios de un producto en tanto aumenta el volumen de producción, comercialización o servicios. Las economías de escala pueden estar presentes en cada función de la empresa, incluyendo fabricación,

compras, investigación y desarrollo, mercadotecnia, cadenas de servicios, entre otros; Es importante analizar cada componente del costo e identificar el o los más relevantes, con el fin de aplicar éste concepto, pues cualquier esfuerzo en disminuirlos va a tener mayor impacto, diferente si se aplica a un costo que tiene poca participación.

Una mayor eficiencia en costos, producción, comercialización o servicio, conlleva a una protección respecto al ingreso de nuevos competidores, ya que éstos deben tener igual o mayor eficiencia para que puedan ingresar al sector.

2.2.1.2 Diferenciación del producto

Se refiere a que las empresas poseen identificación de marca y lealtad entre los clientes derivada de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencia del producto o por la participación en el sector. La diferenciación crea una barrera para el ingreso de nuevos participantes, obligándolos a realizar grandes gastos para superar la lealtad de los clientes de las empresas ya establecidas.

2.2.1.3 Requerimiento de capital

Es la necesidad que tiene un nuevo competidor de invertir grandes recursos financieros en publicidad, investigación y desarrollo, instalaciones de producción, comercialización o prestación de servicios, inventarios, para cubrir pérdidas iniciales, entre otros. Esta barrera depende también del sector al cual se desee ingresar.

2.2.1.4 Acceso a los canales de distribución

Es necesario que las empresas que deseen ingresar a un sector, tengan la capacidad para distribuir el producto, en razón a las diferentes restricciones que encuentran estas empresas en transporte, ubicación del producto en los puntos de venta, promociones, publicidad compartida, entre otros, lo que requiere a su vez gran disponibilidad de capital. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto y cuanto más controlados estén por las empresas ya establecidas, es más difícil el ingreso al sector. Los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicios de alta calidad, o incluso relaciones exclusivas con empresas en particular.

2.2.1.5 Desventaja en costos independientes de las economías de escala

Independiente de los costos provenientes de las economías de escala, existen otros costos adicionales a los cuales se ven enfrentadas las nuevas empresas, como son:

- Tecnología de producto patentado.
- Acceso favorable a materias primas, las empresas ya establecidas pueden haber contratado las fuentes más favorables y/o haber asegurado sus necesidades previsibles a precios que reflejan una relación de oferta y demanda menor a la real.
- Localización favorable tanto del producto en los puntos de venta como de la empresa en el espacio territorial, que corresponde a los valores y fuerzas del

mercado que tienen que asumir las empresas que deseen ingresar a un determinado sector.

- Los subsidios gubernamentales que sean establecidos como preferencias a las empresas existentes, dificultando el ingreso de nuevas empresas.
- Los costos pueden bajar mediante la experiencia acumulada, en comercialización y/o en otras áreas de la empresa, como resultado de la mejora continua en los métodos de trabajo y el uso eficiente de los recursos disponibles; para su identificación es necesario realizarles seguimiento, evaluación y medición.
- La Política gubernamental puede limitar o impedir el ingreso a empresas con controles en licencias y acceso a materias primas.

2.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes origina la manipulación de su posición, mediante la competencia en precios, publicidad, introducción de nuevos productos, mejoras en el servicio al cliente, garantías, entre otras. Los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se incitan represalias para contrarrestarlos.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, tales como:

2.2.2.1 Gran número de competidores o igualmente equilibrados

Cuando hay gran número de competidores las empresas pueden realizar acciones sin que las demás se percaten de las mismas o se demoren en asimilarlas. Cuando el número de competidores es reducido y están mas o menos equilibrados en cuanto a tamaño, recursos percibidos y participación en el mercado, se crea inestabilidad debido a que están propensas a competir con reciproca correspondencia y a tener los recursos para represalias sostenidas enérgicas.

Cuando el sector es concentrado o dominado por una o pocas empresas el líder o líderes imponen disciplina y desempeñan un papel coordinador en el sector mediante el liderazgo en precios, entre otros.

2.2.2.2 Crecimiento lento del sector

El crecimiento lento origina competencia por la mayor participación en el mercado de las empresas que buscan expansión.

2.2.2.3 Costos fijos elevados

Los costos fijos elevados crean presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual conduce a una escala de precios descendente cuando existe capacidad en exceso.

2.2.2.4 Diferenciación del producto

Cuando el producto o servicio tiene poca diferenciación frente al de los competidores, se crea una intensa competencia por precio y servicio, así mismo la diferenciación crea una defensa contra la guerra competitiva.

2.2.2.5 Incremento de la capacidad productiva

Cuando una o varias empresas incrementan su productividad, pueden alterar el equilibrio entre la oferta y la demanda del sector, ocasionando excesos de oferta y rebaja en precios.

2.2.2.6 Competidores diversos

Las empresas difieren en estrategias, orígenes, personalidades, objetivos y su relación con el entorno, respecto a la forma de competir y pueden enfrentarse en el proceso entre ellas, lo que conlleva a crear dificultades por la interpretación de las reglas del sector.

2.2.2.7 Intereses estratégicos elevados

Si varias empresas tienen un interés elevado en la participación del mercado, este se vuelve más volátil. Cuando en el sector existen empresas con objetivos expansionistas e intención de sacrificar utilidades, el mercado se desestabiliza.

2.2.2.8 Barreras de salida

Son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen las empresas compitiendo aun cuando estén percibiendo rendimientos bajos o incluso negativos. Algunas barreras de salida son:

2.2.2.8.1 Activos especializados: Son activos que por sus características y ubicación, tienen poco valor de liquidación o es muy costosa su transferencia o conversión.

2.2.2.8.2 Costos fijos de salida: Altos costos para competir con el entorno.

La tercera fuerza competitiva de Porter corresponde a:

2.2.3 Presión de productos sustitutos

Los productos sustitutos desempeñan la misma función que el producto convencional.

Todas las empresas en un sector están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos, los cuales limitan los rendimientos colocando un tope sobre los precios y reprimiendo las utilidades para las empresas en el sector.

Los sustitutos no solo limitan las utilidades en tiempos normales sino que también reducen la bonanza que un sector puede cosechar en tiempos de auge.

Otra herramienta que complementa el análisis comercial es la cuarta fuerza de Porter que consiste en:

2.2.4 Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en los sectores forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellas. Un grupo de compradores es importante si ocurren las siguientes circunstancias:

- Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas de proveedor.
- Las materias primas que compra el sector, representan una fracción importante de los costos o compras del comprador. Los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a precios favorables y en forma selectiva.
- Los productos que se compran para el sector son estándar o no diferenciados, los compradores seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a un proveedor contra otro.
- El producto del sector no es muy importante en la calidad de los productos o servicio del comprador.
- El comprador tiene información total sobre la demanda, precios de mercado reales y costos de proveedor, lo que le proporciona una ventaja negociadora.

La permanencia y acceso a nuevos clientes esta dada por la calidad de los productos, precios y servicios que la empresa pueda suministrar, para ello es importante disponer de proveedores que suplan los requerimientos de la misma. Esto lo trata Porter en la última fuerza competitiva que se enuncia a continuación.

2.2.5 Poder de negociación del proveedor

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Un grupo de proveedores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:

- Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector a que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos.
- Que la empresa no sea un cliente importante para el proveedor.
- Que vendan un producto que sea importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del proveedor estén diferenciados o involucren costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

Una vez tratados los tópicos social y comercial es necesario complementar el análisis con el aspecto económico y financiero.

2.3 Económico y Financiero

Es una variable de suma importancia para todas las organizaciones ya que de su interpretación y comprensión se toman grandes decisiones. Los estados financieros y los indicadores que de ellos se derivan son la base para hacer la gran mayoría de los análisis.

Las Cooperativas al igual que la empresa pública y privada deben generar utilidades con el fin fortalecerlas patrimonialmente e incrementar a los inversionistas el capital invertido en ellas y así hacer atractiva la permanencia e ingreso de los asociados.

Las organizaciones deben tener estados financieros que reúnan las cualidades de la información contable estipulada en el decreto 2649/93, pues entre otras debe ser comprensible, útil, confiable, oportuno, uniforme y verificable, de tal manera que facilite a la gerencia, los asociados, instituciones financieras, gobierno y acreedores, establecer el estado y procedencia del capital invertido, tomar decisiones y verificar el manejo por parte de los administradores.

La mayoría de las organizaciones basan sus decisiones en los indicadores que se han masificado en el mercado como son: la razón corriente, la prueba ácida, endeudamiento, rendimiento del capital, entre otros, que son de suma importancia, pero en el entorno actual es necesario centrar la atención en la creación de valor para fijar estrategias y medir el desempeño.

Con el fin de que el análisis no se afecte debido a que los rubros de línea de financiamiento (Recursos Fondo Nacional del Café, sin costo financiero) tergiversan los resultados de los indicadores, para su cálculo se debe descontar este componente.

Tradicionalmente, las razones financieras (indicadores) se agrupan en las siguientes categorías:

2.3.1 Medidas de solvencia a corto plazo o liquidez

Proporcionan información sobre la liquidez de la empresa y su capacidad para cubrir sus obligaciones de corto plazo, por lo tanto se basan en los Activos Corrientes y los pasivos corrientes. Entre estas razones tenemos:

$$2.3.1.1 \text{ RAZON CORRIENTE O CIRCULANTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Debido a que los activos y pasivos circulantes se convierten en efectivo máximo en el transcurso de un año, esta medida mide la liquidez a corto plazo. Su unidad de medición son las veces o unidades monetarias, por lo que se puede interpretar que una empresa tiene cubiertos sus pasivos de corto plazo cierto número de veces o que por cada peso de apalancamiento a corto plazo se posee tanto pesos para pagarlo.

Un resultado alto de este indicador señala alta liquidez pero también puede mostrar un uso ineficaz de los recursos. Así mismo un resultado inferior a uno indica que el capital de trabajo de la empresa es negativo.

$$2.3.1.2 \text{ PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

En el cálculo de este indicador intervienen las mismas variables de la Razón Corriente, pero del Activo corriente se resta el valor de los inventarios, pues en la gran mayoría de las organizaciones, éstos representan la partida de menos liquidez y menor confiabilidad respecto al valor en libros del Activo Corriente, pues no se tiene en cuenta la calidad ya que parte de los inventarios puede estar inservible, obsoleto o haberse perdido. Así mismo la empresa puede poseer inventarios de lento movimiento.

$$2.3.1.3 \text{ RAZON DEL EFECTIVO} = \frac{\text{EFECTIVO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Muestra las veces que la liquidez inmediata (efectivo en caja y bancos) puede cubrir el apalancamiento a corto plazo de la empresa.

Es muy importante que al analizar el resultado de este indicador se tenga en cuenta la rotación de inventarios, debido a que si es lenta y el resultado del indicador es inferior a uno se pueden presentar problemas en el pago oportuno de partidas a corto plazo.

$$2.3.1.4 \text{ CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Son los recursos en unidades monetarias que posee la empresa para desarrollar su operación, una vez se hallan pagado los pasivos de corto plazo.

Al igual que el anterior indicador se debe tener en cuenta la rotación de inventarios.

2.3.2 Medidas de solvencia a largo plazo

La intención de este grupo de indicadores es conocer el apalancamiento financiero, o la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de largo plazo.

$$2.3.2.1 \text{ RAZON DE LA DEUDA TOTAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Muestra el nivel de endeudamiento de una empresa tanto a corto como a largo plazo.

$$2.3.2.2 \text{ MULTIPLICADOR DEL CAPITAL} = \frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL TOTAL}}$$

Si el resultado es inferior o superior a uno indica que el capital de los asociados esta o no comprometido para cubrir el apalancamiento de la empresa respectivamente.

$$2.3.2.3 \text{ RAZON DEUDA A LARGO PLAZO} = \frac{\text{PASIVO A LARGO PLAZO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Representa el porcentaje comprometido del activo para el pago de pasivo a largo plazo. Es de suma importancia el pasivo de largo plazo ya que en la mayoría de los casos, en él se agrupa el apalancamiento asumido por la empresa para su expansión e inversión e nuevos proyectos.

$$2.3.2.4 \text{ RAZON DE COBERTURA DE EFECTIVO} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERES+DEPRECIACION}}{\text{INTERESES}}$$

Es una medida básica de la capacidad de la empresa para producir efectivo derivado de las operaciones y se utiliza con frecuencia como medida del flujo de efectivo disponible para el pago de los intereses generados por las obligaciones financieras. Se resta la depreciación debido a que esta no involucra salida de efectivo.

2.3.3 Medidas de administración de activos o de rotación

Estos indicadores miden la eficiencia o intensidad en el empleo o utilización de los activos por parte de las organizaciones para generar ventas. A estas medidas también se les denomina razones de utilización del activo.

$$2.3.3.1 \text{ ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTA}}{\text{INVENTARIOS}}$$

Entre mas alta sea la razón, en tanto no se pierdan ventas o se agoten las existencias, más eficiente será el manejo de los inventarios y mejor la liquidez de la misma.

$$2.3.3.2 \text{ DIAS DE VENTA EN INVENTARIOS} = \frac{365}{\text{ROTACION DE INVENTARIOS}}$$

Indica cuantos días en promedio permanecen los inventarios antes de venderse, o al contrario se necesitan en promedio tantos días para reponer el inventario.

$$2.3.3.3 \text{ ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

Muestra el número de veces que se recuperó la cartera durante el año. En mayor medida que la rotación de inventarios evidencia liquidez, ya que una empresa puede ser muy eficiente en ventas pero no necesariamente en la recuperación de cartera.

$$2.3.3.4 \text{ DIAS DE VENTA EN PARTIDAS POR COBRAR} = \frac{365}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

Indica el promedio en días que se cobran las ventas a crédito, por tal motivo en ocasiones esta razón se conoce como periodo de cobranza promedio.

$$2.3.3.5 \text{ ROTACION DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO (CTN)} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{CTN}}$$

Indica cuantos pesos de ventas se generaron por cada peso poseído en capital de trabajo neto.

$$2.3.3.6 \text{ ROTACION DE ACTIVOS FIJOS} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS NETOS}}$$

Indica cuantos pesos de ventas se generaron por cada peso poseído en Activos Fijos. Un indicador bajo puede evidenciar la presencia de activos Fijos improductivos.

$$2.3.3.7 \text{ ROTACION DEL TOTAL DE ACTIVOS} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Indica cuantos pesos de ventas se generaron por cada peso poseído en Activos. Al igual que el anterior un resultado bajo puede evidenciar la presencia de activos improductivos.

2.3.4 Medidas de rentabilidad

El propósito de estas medidas es determinar con que eficiencia la empresa utiliza sus activos y el nivel de eficacia en el manejo de sus operaciones, por ello se centran en los excedentes o pérdidas.

$$2.3.4.1 \text{ MARGEN DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

Indica que por cada peso de ventas se generó tantos pesos de utilidad. Es importante compararlo con indicadores del sector en el cual se encuentra la empresa. Si el resultado del indicador respecto a los obtenidos en promedio por el sector es bajo puede evidenciar altos gastos de administración y/o deficiencias en los márgenes operacionales de la empresa.

$$2.3.4.2 \text{ RENDIMIENTO NETO SOBRE ACTIVOS} = \frac{\text{UTILIDAD NETA.}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Indica que por cada peso de activos se generó tantos pesos de utilidad. Un resultado bajo de este indicador puede evidenciar la presencia de activos improductivos o sub-utilizados.

$$2.3.4.3 \text{ RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL} = \frac{\text{UTILIDAD NETA.}}{\text{CAPITAL TOTAL}}$$

Indica que por cada peso que poseen los asociados invertido en la empresa la misma les generó tantos pesos de utilidad. Un resultado bajo de este indicador, incluso por debajo del costo de oportunidad del dinero en el mercado financiero, puede ocasionar un retiro de aportes ya que alcanza mayor rentabilidad invirtiéndolo en el mercado financiero. Sin embargo es necesario identificar que servicios y necesidades les suple la empresa.

$$2.3.4.4 \text{ RENDIMIENTO OPERACIONAL / ACTIVOS} = \frac{\text{UTILIDAD (Pérdida) OPERACIONAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Indica que por cada peso en activos, la empresa generó tantos pesos de utilidad operacional. Es de gran importancia ya que demuestra la optimización que se le esta dando al uso de los activos en el desarrollo del objeto social de la empresa.

$$2.3.4.5 \text{ RENDIMIENTO OPERACIONAL / CAPITAL} = \frac{\text{UTILIDAD (Pérdida) OPERACIONAL}}{\text{CAPITAL TOTAL}}$$

Por cada peso invertido por los asociados en la empresa, se genera tantos pesos de utilidad operacional.

Abordada la variable económico – financiera, la presente investigación se complementa con la variables estructura organizacional, la cual se trata a continuación.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Robbins y Coulter en el capítulo 10 se conceptúa que uno de los factores importantes que caracterizan la estructura de una organización es el grado de centralización o descentralización que la empresa posea. Existen dos puntos de vista respecto a este factor, el abordado por los autores clásicos los cuales afirman que la centralización o descentralización depende de la situación y establecen la descentralización como uno de los 14 principios de la administración. Tradicionalmente las organizaciones estaban estructuradas en forma piramidal, con una concentración de autoridad y poder en la cumbre. Conforme los entornos se han vuelto un poco más complejos y dinámicos, muchas organizaciones han descentralizado la toma de decisiones.

Por otro lado el punto de vista de los autores contemporáneos la centralización o descentralización organizacional la definen los gerentes de acuerdo a sus necesidades y a la facilidad para cumplir las metas y estrategias. Los cambios en el entorno han impulsado a los gerentes a responder rápida y eficazmente a ellos, lo que trae consigo una mayor descentralización y delegación de autoridad y toma de decisiones con responsabilidad.

Como complemento a lo anterior es importante resaltar que existen dos modelos genéricos de tipo organizacional, el mecánico y el orgánico los cuales son influidos por factores de contingencia tales como estrategia, tamaño, tecnología y entorno, con base en los cuales se evalúa a la organización.

2.4.1 La organización mecánica

Se caracteriza ser una estructura de gran complejidad, formalidad y centralización (Burocracia), en la cual la unidad de mando asegura la existencia de una jerarquía de autoridad formal con un gran grado de supervisión. La alta división del trabajo que este tipo de organización tiene, llevó a la departamentalización lo que trajo consigo la impersonalidad y la necesidad de crear múltiples niveles administrativos para coordinar los departamentos especializados.

2.4.2 La organización orgánica

Se caracteriza por ser de baja complejidad, formalización y centralización, es de fácil adaptabilidad y flexibilidad frente al entorno. Mas que tener trabajos y reglamentos estandarizados ésta estructura permite afrontar el cambio con facilidad conforme lo exija el entorno. Un punto importante a tener en cuenta es que los empleados tienden a ser profesionales con buena preparación técnica y

están capacitados para enfrentar diversos problemas, requieren de pocas reglas formales y escasa supervisión directa.

2.4.3 Variables de contingencia

En los dos modelos organizacionales enunciados en los numerales anteriores existen variables que afectan el diseño organizacional, como son:

2.4.3.1 Estrategia

Debido a que los objetivos se derivan de la estrategia general de la organización, es lógico que ésta y la estructura estén estrechamente vinculadas. La estructura debe seguir a la estrategia pues si se presenta un cambio significativo en la estrategia organizacional, la estructura se debe acoplar a él.

2.4.3.2 Tamaño

El tamaño de una organización influye directamente la estructura organizacional, es así en empresas donde hay un gran número de empleados tienden a tener mas divisiones de trabajo, diferenciación horizontal y vertical, departamentalización así como normas y reglamentos, lo que conduce a que sea una organización de tipo mecánica, lo contrario ocurre con empresas pequeñas que son de tipo orgánico.

2.4.3.3 Tecnología

Cada organización utiliza cierta forma de tecnología para lograr sus objetivos, mediante equipos, materiales, conocimientos y/o individuos experimentados y los reúne en ciertos tipos y patrones de actividades. La efectividad de las organizaciones está relacionada con el ajuste entre la tecnología y la estructura, una tecnología rutinaria requiere una estructura de tipo mecánico, formal y centralizada, por el contrario una tecnología no rutinaria se relaciona con una estructura de tipo orgánico y descentralizado.

2.4.3.4 Entorno

Son instituciones o fuerzas que están fuera de la organización que afectan el desempeño de la misma. Por tal razón el entorno ejerce gran influencia en la estructura. En ambientes estables existe un mejor comportamiento de las organizaciones mecánicas, mientras que en ambientes inestables, dinámicos e inciertos las organizaciones orgánicas presentan una mejor adaptación. De acuerdo a las tendencias del entorno global las empresas tienden a adelgazar sus estructuras con el fin de volverlas más orgánicas y flexibles.

Fundamentados en los tipos de organización y sus variables de contingencia es necesario considerar los diseños organizacionales existentes, con el fin de analizar sus conceptos e implicaciones, al concebir una estructura organizacional. A continuación se hará una descripción de los diferentes diseños organizacionales.

2.4.4 Estructura Simple

Corresponde a una estructura no elaborada, baja complejidad, escasa formalidad y su autoridad esta centralizada en una sola persona para la toma de decisiones lo que caracteriza a pequeñas empresas, son organizaciones planas que generalmente tiene uno o dos niveles verticales una distribución informal de empleados.

2.4.5 Estructura Funcional

Extiende la orientación por funciones hasta hacerla la forma dominante de la organización total, las cuales se agrupan por especialidades ocupacionales similares o relacionadas, las fuerzas de ésta estructura se basa en las ventajas que se acumulan por la especialización, lo que resulta en economías de escala minimizando la duplicidad de personal y equipo y hace que los empleados se sientan cómodos y satisfechos ya que hablan el mismo idioma con sus compañeros. Su mayor debilidad consiste en perder de vista sus mejores intereses generales tratando de lograr las metas funcionales; ninguna función es totalmente responsable de los resultados finales. Dado que solo la administración puede ver el panorama general, debe asumir el papel de coordinador.

2.4.6 Estructura Divisional

Son estructuras de organización integrada por unidades autónomas autocontenidas, cuentan con una administrador divisional responsable de su desempeño y con autoridad completa, para la toma de decisiones estratégicas y operacionales, sobre su unidad. En la mayor parte de las estructuras divisionales, una oficina central proporciona servicios de apoyo como finanzas y apoyo legal a las diversas unidades. Por tanto, la oficina central coordina y

controla las distintas divisiones. De esta manera, las divisiones son autónomas dentro de ciertos parámetros.

La fortaleza de la estructura divisional es que se enfoca en los resultados, los ejecutivos de división tienen responsabilidad plena sobre lo que ocurra sobre sus productos o servicios, lo que libera al personal de la oficina central de preocupaciones por los detalles de las operaciones diarias y pueden dedicarse así a la planeación estratégica de largo plazo. La desventaja es la duplicación de actividades y recursos.

2.4.7 Estructura matricial

Es la combinación de las ventajas de la especialización funcional con el énfasis y responsabilidad que proporciona la departamentalización por funciones y por productos. El punto fuerte de la estructura matricial está en la habilidad para facilitar la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes, adicionalmente logra ventajas de economía de escala al proporcionar a la organización tanto los mejores recursos, como una forma eficaz de asegurar su empleo.

Las principales desventajas radican en la confusión que crean su propensión a fomentar luchas por el poder y la tensión que generan los individuos. Cuando desaparece el concepto de unidad de mando, se incrementa considerablemente la ambigüedad y ésta frecuentemente desemboca en conflictos.

2.4.8 Estructura de Red o virtual

Es una organización centralizada que depende de otras organizaciones para realizar sus funciones básicas de negocios como producción, distribución, mercadotecnia, entre otras, sobre bases contractuales, permite a la administración gran flexibilidad para responder a la nueva tecnología, la moda o la competencia extranjera de bajo costo. El centro de organización de red es un pequeño grupo ejecutivo, cuya función es supervisar directamente las actividades que se realizan en casa, coordinar y controlar las relaciones con las organizaciones con las cuales contrata y que desarrollan otras funciones cruciales para la organización virtual.

La ventaja principal de la organización virtual es su flexibilidad, le permite a alguien con una idea innovadora y poco dinero, competir con éxito frente compañías grandes. Como desventaja tenemos que la administración de la estructura de red carece de controles estrecho sobre las operaciones de producción y la confiabilidad en el abastecimiento es poco previsible y cualquier innovación de diseño que adquiriera puede ser hurtada ya que es muy difícil conservar bajo custodia innovaciones que están bajo la dirección de la administración de otras organizaciones.

2.4.9 Estructura de equipo de trabajo

Es una estructura de organización integrada por grupos de trabajo o equipos que desempeñan el trabajo de esa organización. Los equipos de empleados se han entrenado en áreas de ventas, crédito, producción, almacén y otras áreas dentro y entre departamentos. Estos equipos son responsables de elaborar todos los detalles y están en libertad de hacer los ajustes necesarios. La característica

principal de la estructura de equipo es que rompe las barreras departamentales y se descentraliza la toma de decisiones a nivel del equipo de trabajo.

La estructura organizacional de las Cooperativas de Caficultores del Departamento de Caldas se evaluará con lo expuesto anteriormente y se analizará si soportan las exigencias del entorno, de tal manera que les permita ser eficaces, eficientes, competitivas y sustentables.

2.5 CUADRO DE VARIABLES DEL ESTUDIO

Variables	Sub - variables	Valores	Indicadores
Funcionamiento de las Cooperativas de Caficultores de Caldas.	Social	Interno	Demográficos, administración factor humano, salud ocupacional y seguridad industrial.
		Externo	Compromiso social con los asociados, familias cafeteras y comunidad.
	Comercial	Amenaza de nuevos participantes	Reducción de costos unitarios del producto.
			Diferenciación del producto.
			Requerimiento de capital
			Nuevos canales de distribución.
		Rivalidad entre competidores existentes.	Costos independientes en economías de escala.
			Crecimiento lento del sector.
			Costos fijos elevados
			Diferenciación del producto
Incremento de la capacidad productiva			

Variables	Sub - variables	Valores	Indicadores
Funcionamiento de las Cooperativas de Caficultores de Caldas.	Comercial	Rivalidad entre competidores existentes.	Competidores diversos
			Intereses estratégicos elevados
			Barreras de salida
		Presión de productos sustitutos	Productos que desempeñan la misma función que el producto convencional.
		Poder negociador de los compradores	Que tan concentrado están los compradores en el sector, para presionar precios del producto.
	Poder negociador de los proveedores	Que tan concentrado están los proveedores en el sector, para presionar precios del producto	
	Económico y Financieros	Razones de solvencia a corto plazo	Razón corriente o circulante.
			Prueba ácida
			Razón del efectivo.
			Capital de trabajo.
		Razones de solvencia a largo plazo	Razón de la deuda total
			Multiplicador del capital
			Razón deuda a largo plazo
			Razón de cobertura de efectivo
		Medidas de administración de activos o de rotación	Rotación de inventarios
			Días de ventas en inventarios
			Rotación de cuentas por cobrar
			Días de venta en partidas por cobrar
			Rotación del capital de trabajo neto
			Rotación de activos fijos
Medidas de rentabilidad		Margen de utilidad	
	Rendimiento sobre activos		

Variables	Sub - variables	Valores	Indicadores
Funcionamiento de las Cooperativas de Caficultores de Caldas.	Económico y Financieros	Medidas de rentabilidad	Rendimiento sobre capital
			Rendimiento operacional sobre activos
			Rendimiento operacional sobre capital
	Estructura organizacional	Organización mecánica	Alta división del trabajo
			Baja complejidad, formalización y centralización. Posee trabajos y reglamentos estandarizados.
			Baja complejidad, escasa formalidad y autoridad centralizada.
			Estructura orientada por funciones, hasta hacerla muy especializada
			Esta integrada por unidades autónomas autocontenidas.
			Combinación entre la especialización funcional con la departamentalización por funciones y productos.
			Organización centralizada que depende de otras organizaciones para realizar sus funciones básicas.
Organización integrada por grupos de trabajo o equipos que desempeñan el trabajo de esa organización.			

3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

En el contrato de Administración del Fondo Nacional del Café del año 1998 con el Gobierno Nacional, se recomienda al Comité Nacional de Cafeteros adoptar políticas y llevar a cabo programas tendientes a fomentar una mayor participación del movimiento cooperativo caficultor en las exportaciones del grano, para lo cual es necesario que la Federación acuerde a lo largo del primer semestre de ese año, un esquema tendiente al logro del objetivo propuesto, para lo cual se asignó presupuesto del Fondo Nacional del Café y se conformaron grupos de trabajo en las diferentes cooperativas para un replanteamiento en las estructuras que las fortalezca como empresas y las haga mas competitivas.

Para incrementar la participación de las cooperativas en las exportaciones del grano se hace necesario lograr mayores niveles de eficiencia y productividad, haciendo énfasis en la capacidad de competir en el mercado interno comprando un mayor porcentaje de la cosecha para crecer en el mercado de exportación.

Por lo anterior se propuso al Comité Nacional de Cafeteros autorizar el desarrollo, durante los dos años anteriores, de un “Programa de Productividad y Competitividad del sector cafetero”, tendiente a lograr cooperativas con directivos con capacidad gerencial, sistemas de información al instante y una cultura empresarial muy diferente a la que existía en el pasado, teniendo en cuenta que las cooperativas que no entiendan los cambios y se preparen para afrontarlos, seguramente saldrán del mercado.

Dentro de las acciones consideradas para adelantar el programa se tienen: comercialización con la estrategia de vincular mayor número de productores con el fin de garantizar el volumen adecuado de compras de café, para lo cual es necesario promover procesos de fusión o integración comercial de las cooperativas. Modernización de los sistemas de información es otra de las acciones que fija la Federación como básica para disponer de la información oportuna que facilite y agilice los procesos de toma de decisiones. Estructura financiera, se hace necesario manejar el desequilibrio financiero que registran en su estructura las cooperativas de caficultores. Control, para garantizar el cumplimiento de las grandes estrategias planteadas en el programa, se establece un sistema integral de indicadores de gestión para medir el impacto de las diversas acciones estratégicas del plan. Capacitación, es prioritaria a nivel directivo y de los empleados de las cooperativas, para lograr un cooperativismo caficultor empresarial, con altos niveles de eficiencia y productividad. De igual manera se deben rediseñar los programas de educación dirigidos a los asociados, los que obedezcan a una estrategia de posicionamiento de la cooperativa, para involucrarlos en el programa de productividad y competitividad.

Dentro de este programa se dió paso a crear los planes estratégicos de cada una de las cooperativas de caficultores, para lo cual la Federación Nacional de Cafeteros, contrató con la Corporación Calidad el proceso de elaboración, implantación e implementación del programa de gestión integral hacia la calidad.

Para el desarrollo se plantearon, los siguientes parámetros relacionados a continuación:

- Objetivo
- Alcance

- Las actividades generales a realizar
- Plazo para llevar a cabo el Plan Estratégico.
- Factor Humano
- Documento Generado

El objetivo fue asesorar a los directivos y al factor humano de las Cooperativas de Caficultores de Caldas en la formulación, revisión, ajustes, desarrollo e implementación del Plan Estratégico, dentro de un enfoque de gestión integral hacia la calidad, con el fin de generar una cultura de calidad y mejoramiento continuo que favorezca al cliente objetivo y con el ánimo de contribuir a una mayor eficiencia y rentabilidad de la organización.

El trabajo se promovió en forma organizada a través de grupos de empleados de cada cooperativa, con el apoyo y compromiso de las directivas de las Cooperativas de Caficultores, con el fin de diagnosticar la situación actual de la organización y determinar su rumbo y trayectoria para los próximos años.

Actividades generales realizadas:

- Asesorar en la formulación, revisión, ajustes e implementación del Plan Estratégico de las cooperativas.

- Acompañar y dinamizar la creación, orientación y aplicación de los grandes propósitos de las Cooperativas de Caficultores como son: la Misión, la Visión, valores corporativos, grandes estrategias, plan de acción o políticas

Para definir los anteriores temas estructurales, se realizaron análisis de la situación actual (DOFA) de cada una de las cooperativas, con un diagnóstico razonado del presente de la organización, teniendo en cuenta la reseña histórica y la transformación y desarrollo de las Cooperativas de Caficultores de Caldas, para lo cual se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Comercialización
- Estructura Administrativa
- Estructura Financiera
- Aspecto social

Actividades preliminares

- Charlas de sensibilización a los directivos y empleados de las cooperativas de caficultores.
- Capacitaciones y talleres sobre el proceso de gestión integral hacia la calidad.
- Seminarios y talleres de orientación, referentes a la gestión integral hacia la calidad, sus elementos, conceptos, principios y herramientas.

- Conocimiento, orientación, planeación e implementación del programa de las Cinco “S”.
- Enseñar a utilizar el método PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Ajustar) en el funcionamiento de la entidad y para el análisis y solución de problemas en búsqueda de la productividad y competitividad de las cooperativas.
- Conocer y utilizar el informe de las tres generaciones para autocontrol del Direccionamiento Estratégico (Planeado – Ejecutado – Resultados – Puntos Problema – Propuestas).
- Determinar cuales son los factores de éxito de la organización.

Con el trabajo en grupo del factor humano, se busca dar el primer paso en el mejoramiento continuo en las organizaciones cooperativas, determinando los grandes propósitos de la entidad.

Metodología empleada para el desarrollo de los planes estratégicos:

- Capacitación sobre el concepto del Planeación Estratégica a los directivos y empleados de las cooperativas.
- Organización de talleres para la creación y adecuación de los grandes propósitos de la organización, con el apoyo y compromiso de los órganos directivos y empleados, mediante planteamientos dirigidos a lo que se desea alcanzar.
- Talleres con los gerentes para analizar los conceptos con relación a la misión, visión, valores y rumbo de la empresa.

- Reuniones con los funcionarios administrativos y operativos para efectuar un diagnóstico de la empresa (DOFA), a partir de una capacitación en el tema de acuerdo a la realidad actual.
- Realización de análisis, a los factores claves de éxito en comercialización, estructura financiera, estructura administrativa, área social, manejo de la información, seguimiento y control.
- Diálogos informales con el equipo humano.
- Comunicación continua y permanente con los órganos directivos.
- Interpretación y análisis de la situación actual de la organización.
- Creación de los planes estratégicos de cada una de las cooperativas y sus diferentes tópicos comercial, económico - financiero, organizacional y social, relacionados en el anexo número uno de la presente investigación.
- Evaluación y análisis del plan estratégico con la gerencia de las cooperativas, el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas y la División de Cooperativas de la Federación Nacional de Cafeteros para su aval.
- Seguimiento y evaluación semestral.

Plazo para llevar a cabo el plan estratégico de las cooperativas de caficultores de Caldas:

Elaboración e implantación: seis (6) meses.

Seguimiento y evaluación: dieciocho (18) meses.

Documento generado para cada una de las cooperativas

- Informes de desarrollo del Plan Estratégico.
- Plan Estratégico.
- Evaluación del Plan Estratégico.

En lo que respecta a la información para los tópicos social, comercial, económico financiero y organizacional, empleada en la presente investigación, fué suministrada por la oficina de desarrollo cooperativo del Comité de Cafeteros de Caldas, donde se centraliza la información de las cooperativas de caficultores del Departamento.

Para el análisis de los datos se tomaron las cooperativas de caficultores y se desarrollaron los cuatro tópicos propuestos. A continuación se hace una breve descripción de los aspectos tratados.

Tópico Social: con la Información del año 2000, se elaboró un balance social interno, basado en las variables: demográfica, desarrollo del factor humano, salud ocupacional y salud general. A cada variable se le establecieron indicadores, y a estos, el grupo de investigadores les fijó metas basado en la estructura organizacional, el entorno y las actividades desarrolladas por los empleados.

Con el consolidado de los resultados obtenidos de cada indicador, se determinó el cumplimiento (superávit) o incumplimiento (déficit) de la labor social de cada cooperativa.

Déficit no significa que se hubiera tenido resultados negativos o que no se hizo nada. significa simplemente que el presupuesto social no se alcanzó.

Superávit significa, que no se produjeron daños por encima de lo esperado y se obtuvieron beneficios adicionales.

Tópico organizacional, se parte de la estructura organizativa de cada cooperativa y de acuerdo al funcionamiento de cada una, se ubicó en una de las estructuras referenciadas en el referente teórico.

Tópico comercial, se evaluó bajo las cinco fuerzas competitivas de Porter fundamentados en la información estadística de cada cooperativa.

Se tomó cada fuerza y se analizó frente a los conceptos y parámetros de Porter, para el análisis en el funcionamiento de cada cooperativa y su comportamiento frente al entorno comercial. Adicionalmente se relacionó la información por tipo de recurso para compra de café (línea de financiamiento y fondos propios), con relación a las compras y entregas y gastos administrativos por kilo comercializado. Esta información permite establecer la dinámica comercial de cada una de las cooperativas.

El tópico económico - financiero se desarrolló con base en los balances generales y en el estado de excedente o pérdidas, correspondientes a los años 1998, 1999 y 2000 de cada una de las cooperativas, aplicándoles los indicadores financieros relacionados en el referente teórico y a los resultados obtenidos se les efectuó una interpretación integral, que reflejan el comportamiento de los tres periodos

analizados, donde en el tercer año se muestra la situación actual de las cooperativas de caficultores.

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN POR VARIABLE

3.1.1 Estructura organizacional

Las Cooperativas de Caficultores funcionan bajo una estructura simple evaluada con base en dos modelos genéricos de tipo organizacional, el mecánico y el orgánico; destacando características de baja complejidad, centralizada por la unidad de mando que asegura la jerarquía de autoridad formal, de relativa dificultad de adaptación a las exigencias del entorno, demandando alto número de reglas formales y alta supervisión directa.

Las condiciones comerciales internas y externas se han visto abocadas a una dinámica permanente de cambio, donde se exige la capacitación y el entrenamiento del personal existente o la contratación de nuevas personas con capacidad competitiva para afrontar la situación demandada por el entorno global.

En la estructura organizacional existente en el plan estratégico de cada una de las Cooperativas (ver anexo 1), se observa como el diagrama organizacional presenta dos niveles, uno conformado por la asamblea general, el consejo de administración y los asociados y el segundo nivel conformado por la gerencia, área administrativa, área de educación, área comercial, comité de crédito y comité de educación, a diferencia de la Cooperativa de Caficultores de Manizales que presenta 4 niveles, uno conformado por la asamblea general, el consejo de administración y los asociados, el segundo nivel el Gerente, el tercero el Subgerente y el cuarto por las demás áreas de la misma.

3.1.2 Información social

3.1.2.1 Balance social interno

Para complementar la información de la organización se tomó, desde el punto de vista social interno, la información relevante como la demográfica, administración del talento humano y salud ocupacional y de ellas se tomaron las principales variables a las cuales se les fijó como metas las que el grupo de investigación determinó como óptimas, por lo tanto los criterios fijados para cada uno de los indicadores fue el siguiente:

- Nivel educativo

Indicador que permite determinar el grado de profesionalización que existe en la organización, si el talento humano con el cual cuenta la Cooperativa soporta la estructura organizacional y le permite enfrentar los retos de la globalización y el cambio. Para este indicador se fijaron las siguientes metas:

- Primaria 0% del total de empleados de la Cooperativa.
- Secundaria Máximo el 5% del total de empleados de la Cooperativa.
- Carreras intermedias Máximo el 55% del total de empleados de la Cooperativa.
- Universidad Máximo el 30% del total de empleados de la Cooperativa.
- Postgrados Máximo el 10% del total de empleados de la Cooperativa.

- Nivel de ausentismo

El análisis de este indicador es fundamental para la planeación y organización de las actividades de la empresa. Además con base en el índice registrado se pueden desarrollar programas tendientes a disminuirlos y por lo tanto también a minimizar su costo. Con respecto a este indicador se fijó como máximo 16 horas promedio por empleado al año.

- Nivel de rotación de personal

Esta variable analiza los retiros de personal en el periodo evaluado y dependiendo del resultado puede llevar a determinar la eficiencia en el proceso de selección o las deficiencias que se tienen en este proceso y la administración del talento humano. Para este indicador se fijó una meta máxima de 5% anual del total del personal empleado.

- Salarios y prestaciones

Uno de los aspectos más importantes dentro de la responsabilidad social de la empresa se refiere al pago de un salario justo y oportuno, que contribuya a elevar la calidad de vida de la familia y la comunidad que la rodea. En este indicador se evalúan diferentes variables, como son:

- Número de reclamos meta cero.
- Errores en nómina meta cero.
- Cumplimiento de 100% en pagos.

- Relaciones laborales

La buena marcha de las relaciones laborales en las empresas depende en gran medida de las relaciones que establece ésta con cada uno de los empleados y de la responsabilidad social llevada a cabo por la Cooperativa. Para tal efecto se fijaron como metas:

- Número de reclamos meta cero.
- Número de demandas meta cero.

- Capacitación empleados

Los continuos cambios a los cuales están sometidos las empresas y las personas, obligan en cierta forma a las Cooperativas a estar capacitando el talento humano de su organización para poder afrontar con éxito las exigencias del mercado. La meta propuesta es de 16 horas promedio por empleado al año.

- Salud general

La variable salud general se refiere a los servicios que la Cooperativa suministra a sus empleados diferentes a los prestados por las E.P.S y que están encaminados a proporcionarle al trabajador una vida tranquila y armónica. Como número de actividades que se propusieron como meta, fue de dos al año.

3.1.2.1.1 Balance Social Cooperativa de Aguadas

DEMOGRAFIA	SEXO	No. Personas					Participación %
		Mujeres	7				50%
		Hombres	7				50%
		Totales	14				100%
	EDAD	No. Personas					Participación %
		Menos de 25 años	1				7%
		De 26 a 35	7				50%
		De 36 a 45	4				29%
		De 46 a 55	1				7%
		De 56 a 65	1				7%
		Mas de 65 años	0				0%
		Totales	14				100%
	ESTADO CIVIL	Solteros		Casados		Total	
		Mujeres	2	5		7	
		Hombres	3	4		7	
		Totales	5	9		14	
		% Casados/solteros	36%	64%		100%	
	NIVEL EDUCATIVO		Primaria	Secundaria	Carrera intermedia	Universidad	Postgrados
		Mujeres	1	5		1	
		Hombres	2	3	2		
		Totales	3	8	2	1	0
		Participación %	21%	57%	14%	7%	0%
	ANTIGÜEDAD		0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25
Mujeres			2	4			
Hombres		3	2	3			
Totales		3	4	7	0	0	0
Participación %		21%	29%	50%	0%	0%	0%
CONTRATACION		Termino fijo		Termino indefinido		Total	
	Directos	2		12		14	
	Indirectos	0		0		0	
	Totales	2		12		14	
	Participación %	14%		86%			

ADMINISTRACION FACTOR HUMANO	AUSENTISMO EN HORAS	Con permiso		Injustificadas	Total
		Enfermedad común			
		Maternidad			
		Accidentes de trabajo			
		Enfermedad porfesional			
		Otras causas			
		Total horas	0	0	0
	ROTACION DE PERSONAL	No. De personas desvinculadas			
		No. Promedio de trabajadores en el año			
	SALARIOS Y PRESTACIONES	Salario mínimo Cooper.	260.100	Prestaciones total año 2000	44.087.905
		Salario total año 2000	84.450.000	Soluciones reclamos nómina	0
		Cumplimiento pagos %	100%	No. Errores nómina	0
		No. Reclamos año nómina	0		
	RELACIONES LABORALES	Resoluciones			
			A favor		En contra
		No. Reclamos			
		No. Demandas			
		Totales	0		0
	CAPACITACION	Programa de capacitación	No. Beneficiarios	Horas	Costo
		Sensibilización equipo hmn	14	8	250.000
		Totales	14	8	250.000

SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	SALUD GENERAL	Esta variable hace referencia a los servicios que la cooperativa, presta diferentes a las E.P.S			
		No. De casos atendidos			
			No. De trabajadores atendidos	No. Familiares empleados atendidos	
		Tipo de actividad			
			0	0	0
	SALUD OCUPACIONAL	En esta variable se incluyen todas las acciones que realiza la cooperativa para prevenir y atender problemas de salud asociados con la actividad laboral			
		No. De trabajadores involucrados			
		Tipo de actividad			
		Primeros Auxilios		2	
		Incendios		2	
		Evacuaciones		2	
	Riesgos Visuales		2		
	Totales		8		
	SEGURIDAD INDUSTRIAL	No. De accidentes		Horas de incapacidad	
		Factor de riesgo			
			0	0	0

Balance social Cooperativa de Caficultores de Aguadas año 2000

Campos de actividad	Factor de ponderación	Meta	Valor obtenido	% de cumplimiento	Resultado obtenido	Resultado posible	Resultado final	
Area Interna								
Nivel educativo								
Primaria	3	0%	Con sólo primaria	21.43%	-2143%	(64.29)	300 235.71	
Secundaria	3	5%	Con sólo secundaria	57.14%	-1043%	(31.29)	300 268.71	
Carrera intermedia	3	55%	Con sólo carrera interm.	14.29%	74%	2.22	300 302.22	
Universidad	4	30%	Con sólo universidad	7.14%	76%	3.05	400 403.05	
Postgrados	5	10%	Con sólo postgrados	0.00%	-100%	(5.00)	500 495.00	
Ausentismo								
Nivel de ausentismo	4	16	Horas promedio por persona			-	-	
Rotación del personal								
Rotación	4	5%	Total personal			-	-	
Salarios y prestaciones								
No. reclamos nómina	3	0	Reclamos	0	0%	-	300 300.00	
Errores nómina	3	0	Errores	0	0%	-	300 300.00	
Cumplimiento de pagos	3	100%	De todos los pagos	100%	0%	-	300 300.00	
Relaciones laborales								
No. De reclamos	3	0	Reclamos en contra		0%	-	-	
No. De demandas	3	0	Demandas en contra		0%	-	-	
Capacitación empleados								
Horas promedio empleado	5	16	Horas promedio por persona	1.	-96%	(4.82)	500 495.18	
Salud General								
No. De actividades	4	2	Durante el año			-	-	
Salud Ocupacional								
No. De actividades	5	4	Durante el año	4	0%	-	500 500.00	
Seguridad industrial								
Accidentes de trabajo	5	2	Máximo al año			-	-	
RESULTADO BALANCE SOCIAL						(100.13)	3.700.00	3.599.87
								97.29%

Nota: Las casillas que se encuentran resaltadas para cada uno de los indicadores, corresponden a información que no posee la Cooperativa.

En el área interna con respecto a la variable demográfica se encontró que la participación de mujeres en la cooperativa es del 50% y de los hombres el 50%. El nivel educativo de los empleados dió como resultado un 21% con educación primaria, un 57% con educación secundaria, un 14% carreras intermedias y un 7% universitaria, al confrontar estos resultados frente a las metas fijadas para cada nivel educativo, se encuentra que la cooperativa no cumple con lo propuesto y que es importante que genere acciones tendientes a mejorar el nivel educativo de su talento humano.

Los resultados obtenidos, tanto en la variable administración del factor humano, como en la variable de salud ocupacional y seguridad industrial, muestran que la información de la cooperativa no puede ser analizada en todo su contexto, debido a que no dispone de alguna información que hace parte de los indicadores. Por lo tanto se realiza la evaluación de los indicadores y variables de los cuales se obtuvo la información.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el resultado total obtenido en el balance social de la Cooperativa de Caficultores de Aguadas tuvo un déficit de 100.13, lo que significa que tuvo un cumplimiento inferior al propuesto. Por lo tanto es importante que la cooperativa evalúe los ítems que dieron puntaje inferior al propuesto y genere los programas o acciones que permitan mejorar estos indicadores y que fortalezca la administración del talento humano.

3.1.2.1.2 Balance Social Cooperativa de Alto Occidente

DEMOGRAFIA	SEXO	No. Personas		Participación %			
		Mujeres	18		41%		
		Hombres	26		59%		
	Totales	44		100%			
	EDAD	No. Personas		Participación %			
		Menos de 25 años	0		0%		
		De 26 a 35	2		5%		
		De 36 a 45	30		68%		
		De 46 a 55	12		27%		
		De 56 a 65	0		0%		
Mas de 65 años		0		0%			
Totales	44		100%				
ESTADO CIVIL	Solteros		Casados		Total		
	Mujeres	6		12		18	
	Hombres	4		22		26	
	Totales	10		34		44	
	% Casados/solteros	23%		77%		100%	
NIVEL EDUCATIVO	Primaria	Secundaria	Carrera intermedia	Universidad	Postgrados		
	Mujeres	4	14	0	0	0	
	Hombres	10	16	0	0	0	
	Totales	14	30	0	0	0	
	Participación %	32%	68%	0%	0%	0%	
ANTIGÜEDAD	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	Mas de 25	
	Mujeres	6	4	0	0	8	0
	Hombres	6	0	0	0	20	0
	Totales	12	4	0	0	28	0
	Participación %	27%	9%	0%	0%	64%	0%
CONTRATACION	Termino fijo		Termino indefinido		Total		
	Directos	25		19		44	
	Indirectos	0		0		0	
	Totales	25		19		44	
	Participación %	57%		43%		100%	

ADMINISTRACION FACTOR HUMANO	AUSENTISMO EN HORAS	Con permiso		Injustificadas		Total		
		Enfermedad común						
		Maternidad						
		Accidentes de trabajo						
		Enfermedad profesional						
		Otras causas						
		Total horas	0		0		0	
	ROTACION DE PERSONAL	No. De personas desvinculadas			0		0	
		No. Promedio de trabajadores en el año			0		0	
	SALARIOS Y PRESTACIONES	Salario mínimo Cooper.	260.100		Prestaciones total año 2000		216.319.132	
Salario total año 2000		220.733.808		Soluciones reclamos nómina		0		
Cumplimiento pagos %		100%		No. Errores nómina		0		
No. Reclamos año nómina		0						
RELACIONES LABORALES	Resoluciones							
		A favor		En contra				
	No. Reclamos	0		0				
	No. Demandas	0		0				
	Totales	0		0				
CAPACITACION	Programa de capacitación	No. Beneficiarios		Horas		Costo		
	Sensibilización Equipo Humano	44		8		250.000		
	Totales	44		8		250.000		

SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	SALUD GENERAL	Esta variable hace referencia a los servicios que la cooperativa, presta diferentes a las E.P.S			
		No. De casos atendidos			
			No. De trabajadores atendidos	No. Familiares empleados atendidos	
		Tipo de actividad			
		0	0	0	
	SALUD OCUPACIONAL	En esta variable se incluyen todas las acciones que realiza la cooperativa para prevenir y atender problemas de salud asociados con la actividad laboral			
		No. De trabajadores involucrados			
		Tipo de actividad			
		Primeros Auxilios	2		
		Incendios	2		
		Evacuaciones	2		
	Riesgos Visuales	2			
	Totales	8			
	SEGURIDAD INDUSTRIAL	No. De accidentes		Horas de incapacidad	
Factor de riesgo					
		0	0	0	

Balance social Cooperativa de Caficultores Alto Occidente año 2000

Campos de actividad	Factor de ponderación	Meta	Valor obtenido	% de cumplimiento	Resultado obtenido	Resultado posible	Resultado final	
Area Interna								
Nivel educativo								
Primaria	3	0%	Con sólo primaria	31.82%	-3182%	(95.46)	300	204.54
Secundaria	3	5%	Con sólo secundaria	68.18%	-1264%	(37.91)	300	262.09
Carrera intermedia	3	55%	Con sólo carrera intern.	0.00%	-100%	(3.00)	300	297.00
Universidad	4	30%	Con sólo universidad	0.00%	-100%	(4.00)	400	396.00
Postgrados	5	10%	Con sólo postgrados	0.00%	-100%	(5.00)	500	495.00
Ausentismo								
Nivel de ausentismo	4	16	Horas promedio por persona	-	-	-	-	-
Rotación del personal								
Rotación	4	5%	Total personal	-	-	-	-	-
Salarios y prestaciones								
No. reclamos nómina	3	0	Reclamos	0	0%	-	300	300.00
Errores nómina	3	0	Errores	0	0%	-	300	300.00
Cumplimiento de pagos	3	100%	De todos los pagos	100%	0%	-	300	300.00
Relaciones laborales								
No. De reclamos	3	0	Reclamos en contra	-	-	-	-	-
No. De demandas	3	0	Demandas en contra	-	-	-	-	-
Capacitación empleados								
Horas promedio empleado	5	16	Horas promedio por persona	0.18	-99%	(4.94)	500	495.06
Salud General								
No. De actividades	4	2	Durante el año	-	-	-	-	-
Salud Ocupacional								
No. De actividades	5	4	Durante el año	4	0%	-	500	500.00
Seguridad Industrial								
Accidentes de trabajo	5	2	Máximo al año	-	-	-	-	-
RESULTADO BALANCE SOCIAL								
						(150.31)	3.700.00	3.549.69
								95.94%

Nota: Las casillas que se encuentran resaltadas para cada uno de los indicadores, corresponden a información que no tiene la Cooperativa.

Tomando como base la concepción social enunciada en el referente teórico de esta investigación y la información social interna y externa que se obtuvo de la

Cooperativa de Caficultores de Alto Occidente correspondiente al año 2000, se evidenció lo siguiente:

En el área interna con respecto a la variable demográfica se encontró que la participación de mujeres en la cooperativa es del 41% y de los hombres el 59%. Con respecto al nivel educativo de los empleados dio como resultado un 31.82% con educación primaria y un 68.18% con educación secundaria, al confrontar estos resultados frente a las metas fijadas para cada nivel educativo, se encuentra que la cooperativa no cumple con lo propuesto y que es importante que la empresa genere acciones tendientes a incrementar el nivel educativo de su talento humano.

Los resultados obtenidos tanto en la variable administración del factor humano como la variable de salud ocupacional y seguridad industrial, muestran como la información de la cooperativa no puede ser analizada, en todo su contexto, debido a que no cuenta con información que hace parte de algunos indicadores. Por lo tanto se realiza sólo la evaluación de los indicadores y variables de los cuales se obtuvo información.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el resultado total obtenido en el balance social de la Cooperativa de Caficultores de Alto Occidente tuvo un déficit de 150.31, lo que significa que tuvo un cumplimiento inferior al propuesto. Por lo tanto es importante que la cooperativa evalúe los ítems que dieron puntaje inferior al propuesto y genere los programas o acciones que permitan mejorar estos indicadores y que fortalezca la administración del talento humano.

3.1.2.1.3 Balance social Cooperativa de Anserma

DEMOGRAFIA	SEXO	No. Personas				Participación %		
		Mujeres	8			30%		
		Hombres	19			70%		
		Totales	27			100%		
	EDAD	No. Personas				Participación %		
		Menos de 25 años	2			7%		
		De 26 a 35	20			74%		
		De 36 a 45	3			11%		
		De 46 a 55	2			7%		
		De 56 a 65	0			0%		
		Mas de 65 años	0			0%		
		Totales	27			100%		
	ESTADO CIVIL	Solteros		Casados		Total		
		Mujeres	4	4		8		
		Hombres	2	17		19		
		Totales	6	21		27		
		% Casados/solteros	22%	78%		100%		
	NIVEL EDUCATIVO	Primaria	Secundaria	Carrera intermedia	Universidad	Postgrados		
		Mujeres	1	5	0	2	0	
		Hombres	8	9	0	2	0	
		Totales	9	14	0	4	0	
		Participación %	33%	52%	0%	15%	0%	
	ANTIGÜEDAD	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	Mas de 25	
		Mujeres	1	2	2	2	1	0
		Hombres	4	7	6	2	0	0
		Totales	5	9	8	4	1	0
		Participación %	19%	33%	30%	15%	4%	0%
CONTRATACION		Termino fijo		Termino indefinido		Total		
	Directos	5	22		27			
	Indirectos	0	0		0			
	Totales	5	22		27			
	Participación %	19%	81%		100%			

ADMINISTRACION FACTOR HUMANO	AUSENTISMO EN HORAS	Con permiso		Injustificadas	Total	
		Enfermedad común	0	0	0	
		Maternidad	0	0	0	
		Accidentes de trabajo	0	0	0	
		Enfermedad profesional	0	0	0	
		Otras causas	0	0	0	
		Total horas	0	0	0	
	ROTACION DE PERSONAL	No. De personas desvinculadas				
		No. Promedio de trabajadores en el año				
	SALARIOS Y PRESTACIONES	Salario mínimo Cooper.	260.106	Prestaciones total año 2000		150.746.076
		Salario total año 2000	161.167.008	Soluciones reclamos nómina		0
		Cumplimiento pagos %	100%	No. Errores nómina		0
		No. Reclamos año nómina	0			
	RELACIONES LABORALES	Resoluciones				
		A favor		En contra		
		No. Reclamos	0	0		
		No. Demandas	0	0		
		Totales	0			
	CAPACITACION	Programa de capacitación	No. Beneficiarios		Horas	Costo
		Nivel 1 sistemas	26	120		2.000.000
Sensibilización equipo humano		34	8		660.000	
Totales		60	128		2.660.000	

SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	SALUD GENERAL	Esta variable hace referencia a los servicios que la cooperativa, presta diferentes a las E.P.S		
		No. De casos atendidos		
		Tipo de actividad	No. De trabajadores atendidos	No. Familiares empleados atendidos
		0	0	
	SALUD OCUPACIONAL	En esta variable se incluyen todas las acciones que realiza la cooperativa para prevenir y atender problemas de salud asociados con la actividad laboral		
		No. De trabajadores involucrados		
		Tipo de actividad		
		Primeros Auxilios	2	
		Incendios	2	
		Evacuaciones	2	
		Riesgos Visuales	2	
	Totales	8		
	SEGURIDAD INDUSTRIAL	No. De accidentes		Horas de incapacidad
		Factor de riesgo		
			0	0

Balance social Cooperativa de Caficultores de Anserma año 2000

Campos de actividad	Factor de ponderación	Meta	Valor obtenido	% de cumplimiento	Resultado obtenido	Resultado posible	Resultado final
Area Interna							
Nivel educativo							
Primaria	3	0%	Con sólo primaria	33.33%	-3333%	(99.99)	300 200.01
Secundaria	3	5%	Con sólo secundaria	51.85%	-937%	(28.11)	300 271.89
Carrera intermedia	3	55%	Con sólo carrera interm.	0.00%	-100%	(3.00)	300 297.00
Universidad	4	30%	Con sólo universidad	14.81%	51%	2.02	400 402.02
Postgrados	5	10%	Con sólo postgrados	0.00%	-100%	(5.00)	500 495.00
Ausentismo							
Nivel de ausentismo	4	16	Horas promedio por persona			-	-
Rotación del personal							
Rotación	4	5%	Total personal			-	-
Salarios y prestaciones							
No. reclamos nómina	3	0	Reclamos	0	0%	-	300 300.00
Errores nómina	3	0	Errores	0	0%	-	300 300.00
Cumplimiento de pagos	3	100%	De todos los pagos	100%	0%	-	300 300.00
Relaciones laborales							
No. De reclamos	3	0	Reclamos en contra			-	-
No. De demandas	3	0	Demandas en contra			-	-
Capacitación empleados							
Horas promedio empleado	5	16	Horas promedio por persona			-	-
Salud General							
No. De actividades	4	2	Durante el año			-	-
Salud Ocupacional							
No. De actividades	5	4	Durante el año	4	0%	-	500 500.00
Seguridad industrial							
Accidentes de trabajo	5	2	Máximo al año			-	-
RESULTADO BALANCE SOCIAL					(134.08)	3.200.00	3.065.92
							95.81%

Nota: Las casillas que se encuentran resaltadas para cada uno de los indicadores, corresponden a información que no tiene la Cooperativa.

Tomando como base la concepción social enunciada en el referente teórico de esta investigación y la información social interna y externa que se obtuvo de la

Cooperativa de Caficultores de Anserma correspondiente al año 2000, se evidenció lo siguiente:

En el área interna con respecto a la variable demográfica se encontró que la participación de mujeres en la cooperativa es del 30% y de los hombres el 70%. Con respecto al nivel educativo de los empleados dio como resultado un 33.33% con educación primaria y un 9.37% con educación secundaria y un 51% universidad, al confrontar estos resultados frente a las metas fijadas para cada nivel educativo, se encuentra que la cooperativa no cumple con lo propuesto y que es importante que la empresa genere acciones tendientes a incrementar el nivel educativo de su talento humano.

Los resultados obtenidos tanto en la variable administración del factor humano como la variable de salud ocupacional y seguridad industrial, muestran como la información de la cooperativa no puede ser analizada, en todo su contexto, debido a que no cuenta con información que hace parte de algunos indicadores. Por lo tanto se realiza sólo la evaluación de los indicadores y variables de los cuales se obtuvo información.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el resultado total obtenido en el balance social de la Cooperativa de Caficultores de Anserma tuvo un déficit de 134.08, lo que significa que tuvo un cumplimiento inferior al propuesto. Por lo tanto es importante que la cooperativa evalúe los ítems que dieron puntaje inferior al propuesto y genere los programas o acciones que permitan mejorar estos indicadores y que fortalezca la administración del talento humano.

3.1.2.1.4 Balance Social Cooperativa de Belalcazar y Viterbo

DEMOGRAFIA	SEXO	No. Personas		Participación %			
		Mujeres	4		100%		
		Hombres			0%		
	Totales	4		100%			
	EDAD	No. Personas		Participación %			
		Menos de 25 años	2		40%		
		De 26 a 35	2		40%		
		De 36 a 45	0		0%		
		De 46 a 55	1		20%		
		De 56 a 65	0		0%		
Mas de 65 años		0		0%			
Totales	5		100%				
ESTADO CIVIL	Solteros		Casados	Total			
	Mujeres	4	0	4			
	Hombres	0	2	2			
	Totales	4	2	6			
	% Casados/solteros	67%	33%	100%			
NIVEL EDUCATIVO	Primaria	Secundaria	Carrera intermedia	Universidad	Postgrados		
	Mujeres	0	0	0	1	0	
	Hombres	0	3	0	0	0	
	Totales	0	3	0	1	0	
	Participación %	0%	75%	0%	25%	0%	
ANTIGÜEDAD	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	Mas de 25	
	Mujeres	1	3	0	0	0	0
	Hombres	1	0	0	0	0	0
	Totales	2	3	0	0	0	0
	Participación %	50%	75%	0%	0%	0%	0%
CONTRATACION	Termino fijo		Termino indefinido		Total		
	Directos	1	4		5		
	Indirectos	0	0		0		
	Totales	1	4		5		
	Participación %	20%	80%		100%		

ADMINISTRACION FACTOR HUMANO	AUSENTISMO EN HORAS	Con permiso		Injustificadas	Total	
		Enfermedad común				
		Maternidad				
		Accidentes de trabajo				
		Enfermedad profesional				
		Otras causas				
		Total horas				
	ROTACION DE PERSONAL	No. De personas desvinculadas				
		No. Promedio de trabajadores en el año				
	SALARIOS Y PRESTACIONES	Salario mínimo Cooper.	260.106	Prestaciones total año 2000		2.467.099
Salario total año 2000		12.058.003	Soluciones reclamos nómina		0	
Cumplimiento pagos %		100%	No. Errores nómina		0	
No. Reclamos año nómina		0	251208.3958			
RELACIONES LABORALES	Resoluciones					
	A favor		En contra			
	No. Reclamos					
	No. Demandas					
Totales						
CAPACITACION	Programa de capacitación	No. Beneficiarios	Horas	Costo		
	Nivel 1 sistemas	26	120	2.000.000		
	Sensibilización equipo humano	34	8	660.000		
	Totales	60	128	2.660.000		

SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	SALUD GENERAL	Esta variable hace referencia a los servicios que la cooperativa, presta diferentes a las E.P.S	
		No. De casos atendidos	
		Tipo de actividad	No. De trabajadores atendidos
			No. Familiares empleados atendidos
	SALUD OCUPACIONAL	En esta variable se incluyen todas las acciones que realiza la cooperativa para prevenir y atender problemas de salud asociados con la actividad laboral	
		No. De trabajadores involucrados	
		Tipo de actividad	
		Primeros Auxilios	2
		Incendios	2
		Evacuaciones	2
	Riesgos Visuales	2	
	Totales	8	
	SEGURIDAD INDUSTRIAL	No. De accidentes	
		Horas de incapacidad	
		Factor de riesgo	

Balance Social Cooperativa de Caficultores de Belalcazar y Viterbo año 2000

Campos de actividad	Factor de ponderación	Meta	Valor obtenido	% de cumplimiento	Resultado obtenido	Resultado posible	Resultado final	
Area Interna								
Nivel educativo								
Primaria	3	1%	Con sólo primaria	0.00%	100%	3.00	300.00	
Secundaria	3	10%	Con sólo secundaria	75.00%	-650%	(19.50)	280.50	
Carrera intermedia	3	50%	Con sólo carrera intern.	0.00%	100%	3.00	300.00	
Universidad	4	30%	Con sólo universidad	25.00%	17%	0.67	400.67	
Postgrados	5	10%	Con sólo postgrados	0.00%	-100%	(5.00)	495.00	
Ausentismo								
Nivel de ausentismo	4	16	Horas promedio por persona			-	-	
Rotación del personal								
Rotación	4	5%	Total personal			-	-	
Salarios y prestaciones								
No. reclamos nómina	3	0	Reclamos	0	0%	-	300.00	
Errores nómina	3	0	Errores	0	0%	-	300.00	
Cumplimiento de pagos	3	100%	De todos los pagos	100%	0%	-	300.00	
Relaciones laborales								
No. De reclamos	3	0	Reclamos en contra	0	0%	-	300.00	
No. De demandas	3	0	Demandas en contra	0	0%	-	300.00	
Capacitación empleados								
Horas promedio empleado	5	16	Horas promedio por persona	32	300%	15.00	515.00	
Salud General								
No. De actividades	4	2	Durante el año	0		-	-	
Salud Ocupacional								
No. De actividades	5	4	Durante el año	4	0%	-	500.00	
Seguridad industrial								
Accidentes de trabajo	5	2	Máximo al año	0		-	-	
RESULTADO BALANCE SOCIAL						(2.83)	4.300.00	4.297.17
								99.93%

Nota: Las casillas que se encuentran resaltadas para cada uno de los indicadores, corresponden a información que no tiene la Cooperativa.

Debido a que la Cooperativa de Caficultores de Belalcazar y Viterbo tienen un convenio comercial con la Cooperativa de Caficultores de Manizales, el análisis que se haga a este tópico no tiene mucha objetividad, ya que las decisiones

comerciales que son principales en el negocio son tomadas por la cooperativa de Manizales.

3.1.2.1.5 Balance Social Cooperativa de Manizales

DEMOGRAFIA	SEXO	No. Personas				Participación %	
		Mujeres	40				45%
		Hombres	49				55%
	Totales	89				100%	
	EDAD	No. Personas				Participación %	
		Menos de 25 años	10				11%
		De 26 a 35	33				37%
		De 36 a 45	32				36%
		De 46 a 55	13				15%
		De 56 a 65	1				1%
		Mas de 65 años	0				0%
	Totales	89				100%	
	ESTADO CIVIL	Solteros		Casados		Total	
		Mujeres	29	13		42	
		Hombres	23	24		47	
		Totales	52	37		89	
		% Casados/solteros	58%	42%		100%	
	NIVEL EDUCATIVO	Primaria	Secundaria	Carrera interme	Universidad	Postgrados	
		Mujeres	0	24	7	8	1
		Hombres	3	19	9	13	5
		Totales	3	43	16	21	6
		Participación %	3%	48%	18%	24%	7%
	ANTIGÜEDAD	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	Mas de 25
		Mujeres	19	4	6	3	7
Hombres		26	15	4	2	2	0
Totales		45	19	10	5	9	1
Participación %		51%	21%	11%	6%	10%	1%
CONTRATACION	Termino fijo		Termino indefinido		Total		
	Directos	2	12		14		
	Indirectos	0	0		0		
	Totales	2	12		14		
	Participación %	14%	86%				

ADMINISTRACION FACTOR HUMANO	AUSENTISMO EN HORAS	Con permiso		Injustificadas	Total	
		Enfermedad común	170	0		170
		Maternidad	0	0		0
		Accidentes de trabajo	0	0		0
		Enfermedad porfesional	0	0		0
		Otras causas	50	0		50
		Total horas	220	0		220
	ROTACION DE PERSONAL	No. De personas desvinculadas	9			10.11%
		No. De trabajadores en el año	89			
	SALARIOS Y PRESTACIONES	Salario mínimo Cooper.	260.100	Prestaciones total año 2000		476.884.874
		Salario total año 2000	1.035.172.326	Soluciones reclamos nómina		0
		Cumplimiento pagos %	100%	No. Errores nómina		0
		No. Reclamos año nómina	0			
	RELACIONES LABORALES	Resoluciones				
		A favor		En contra		
		No. Reclamos	0	0		
		No. Demandas	1	0		
		Totales	1	0		
	CAPACITACION	No. Beneficiarios		Horas	Costo	
		Programa de capacitación	6	780	4.165.825	
Capacitación directivos		89	2136	26.175.494		
J.D Edwards		13	312	24.582.633		
Otras capacitaciones		6	110	2.400.000		
Totales		114	3338	57.323.952		

SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	SALUD GENERAL	Esta variable hace referencia a los servicios que la cooperativa, presta diferentes a las E.P.S		
		No. De casos atendidos		
			No. De trabajadores atendidos	No. Familiares empleados atendidos
		Tipo de actividad		
		Optometría	89	0
		Vacunas hepatitis	89	0
		Vacunas influenza	89	91
		Higiene oral	37	0
		totales	304	91
		SALUD OCUPACIONAL	En esta variable se incluyen todas las acciones que realiza la cooperativa para prevenir y atender problemas de salud asociados con la actividad laboral	
	No. De trabajadores involucrados			
	Tipo de actividad			
	Primeros Auxilios		4	
	Incendios		8	
	Evacuaciones		8	
	Comité paritario		8	
	Higiene postural		35	
	Nutrición		27	
			90	
	SEGURIDAD INDUSTRIAL	Factor de riesgo	No. De accidentes	Horas de incapacidad
-		0	0	
-		0	0	
-		0	0	
-		0	0	
-		0	0	

Balance social Cooperativa de Caficultores de Manizales año 2000

Campos de actividad	Factor de ponderación	Meta	Valor obtenido	% de cumplimiento	Resultado obtenido	Resultado posible	Resultado final	
Area Interna								
Nivel educativo								
Primaria	3	0%	Con sólo primaria	3.37%	-337%	(10.11)	300 289.89	
Secundaria	3	5%	Con sólo secundaria	48.31%	-866%	(25.99)	300 274.01	
Carrera intermedia	3	55%	Con sólo carrera interm.	17.98%	67%	2.02	300 302.02	
Universidad	4	30%	Con sólo universidad	23.60%	21%	0.85	400 400.85	
Postgrados	5	10%	Con sólo postgrados	6.74%	33%	1.63	500 501.63	
Ausentismo								
Nivel de ausentismo	4	16	Horas promedio por persona	2.47	85%	3.38	400 403.38	
Rotación del personal								
Rotación	4	5%	Total personal	10%	-102%	(4.09)	400 395.91	
Salarios y prestaciones								
No. reclamos nómina	3	0	Reclamos	0	0%	-	300 300.00	
Errores nómina	3	0	Errores	0	0%	-	300 300.00	
Cumplimiento de pagos	3	100%	De todos los pagos	100%	0%	-	300 300.00	
Relaciones laborales								
No. De reclamos	3	0	Reclamos en contra	0	0%	-	300 300.00	
No. De demandas	3	0	Demandas en contra	0	0%	-	300 300.00	
Capacitación empleados								
Horas promedio empleado	5	16	Horas promedio por persona	38.	134%	6.72	500 506.72	
Salud General								
No. De actividades	4	2	Durante el año	4	100%	4.00	400 404.00	
Salud Ocupacional								
No. De actividades	5	4	Durante el año	6	50%	2.50	500 502.50	
Seguridad industrial								
Accidentes de trabajo	5	2	Máximo al año	0	100%	5.00	500 505.00	
RESULTADO BALANCE SOCIAL						(14.08)	6.000.00	5.985.92
								99.77%

Tomando como base la concepción social enunciada en el referente teórico de esta investigación y la información social interna y externa que se obtuvo de la Cooperativa de Caficultores de Manizales correspondiente al año 2000, se evidenció lo siguiente:

En el área interna con respecto a la variable demográfica se encontró que la participación de mujeres en la cooperativa es del 45% y de los hombres el 55%. Con respecto al nivel educativo de los empleados dio como resultado un 3.37% con educación primaria, un 48.31% con educación secundaria, un 17.98% carreras intermedias, un 23.60% universidad y un 6.74% con Postgrados, al confrontar estos resultados frente a las metas fijadas para cada nivel educativo se encuentra que la cooperativa no cumple con lo propuesto, que su mayor énfasis en educación debe hacerse en las personas que solo tienen secundaria ya que la desviación en este nivel frente al propuesto es más alto.

Los resultados obtenidos en la variable administración del factor humano muestran como el nivel de ausentismo en la empresa es aceptable un 2.47 horas por persona, que la rotación de personal es alta un 10% frente a 5% propuesto, con respecto a este indicador es importante que la cooperativa evalúe el costo que le generó esta rotación en lo que respecta a capacitación de ese personal. En el indicador de salarios y prestaciones es importante resaltar que la empresa cumple oportunamente con sus empleados y que las relaciones laborales son buenas. En lo que respecta al indicador de capacitación de los empleados se ve como la empresa se preocupa en capacitarlos permanentemente con un cumplimiento por encima de la meta propuesta, en un 134%.

En la variable de salud ocupacional y seguridad industrial la Cooperativa muestra buenos resultados por encima de las metas propuestas en los indicadores de salud general y salud ocupacional, en lo que respecta al indicador de accidentes de trabajo se cumple con lo propuesto.

El resultado total obtenido en el balance social de la Cooperativa de Caficultores de Manizales fue negativo en 14.08 puntos, lo que significa que tuvo un

cumplimiento inferior al propuesto. Es importante entonces que la cooperativa evalúe los ítems que dieron puntaje inferior al propuesto y genere los programas o acciones que permitan mejorarlos.

3.1.2.1.6 Balance social Cooperativa de Norte de Caldas

DEMOGRAFIA	SEXO	No. Personas		Participación %									
		Mujeres	13		38%								
		Hombres	21		62%								
		Totales	34		100%								
	EDAD	No. Personas		Participación %									
		Menos de 25 años	2		6%								
		De 26 a 35	7		21%								
		De 36 a 45	13		38%								
		De 46 a 55	10		29%								
		De 56 a 65	2		6%								
Mas de 65 años		0		0%									
Totales	34		100%										
ESTADO CIVIL	Solteros		Casados		Total								
	Mujeres	2		11		13							
	Hombres	2		19		21							
	Totales	4		30		34							
	% Casados/solteros	12%		88%		100%							
NIVEL EDUCATIVO	Primaria		Secundaria		Carrera intermedia		Universidad		Postgrados				
	Mujeres	0		13		0		2		0			
	Hombres	9		9		0		0		1			
	Totales	9		22		0		2		1			
	Participación %	26%		65%		0%		6%		3%			
ANTIGÜEDAD	0 a 5		6 a 10		11 a 15		16 a 20		21 a 25		Mas de 25		
	Mujeres	3		4		2		2		2		0	
	Hombres	5		6		5		4		1		0	
	Totales	8		10		7		6		3		0	
	Participación %	24%		29%		21%		18%		9%		0%	
CONTRATACION	Termino fijo		Termino indefinido		Total								
	Directos	11		23		34							
	Indirectos	0		0		0							
	Totales	11		23		34							
Participación %	32%		68%		100%								

ADMINISTRACION FACTOR HUMANO	AUSENTISMO EN HORAS	Con permiso		Injustificadas		Total		
		Enfermedad común						
		Maternidad						
		Accidentes de trabajo						
		Enfermedad profesional						
		Otras causas						
		Total horas						
	ROTACION DE PERSONAL	No. De personas desvinculadas						
		No. Promedio de trabajadores en el año						
	SALARIOS Y PRESTACIONES	Salario mínimo Cooper.	261.000		Prestaciones total año 2000		96.033.454	
Salario total año 2000		199.670.400		Soluciones reclamos nómina		0		
Cumplimiento pagos %		100%		No. Errores nómina		0		
No. Reclamos año nómina		0						
RELACIONES LABORALES	Resoluciones							
	A favor		En contra					
	No. Reclamos							
	No. Demandas							
Totales								
CAPACITACION	Programa de capacitación	No. Beneficiarios		Horas		Costo		
	Nivel 1 sistemas	26		120		2.000.000		
	Sensibilización equipo humano	34		8		660.000		

SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	SALUD GENERAL	Esta variable hace referencia a los servicios que la cooperativa, presta diferentes a las E.P.S		
		No. De casos atendidos		
			No. De trabajadores atendidos	No. Familiares empleados atendidos
		Tipo de actividad		
	SALUD OCUPACIONAL	En esta variable se incluyen todas las acciones que realiza la cooperativa para prevenir y atender problemas de salud asociados con la actividad laboral		
		No. De trabajadores involucrados		
		Tipo de actividad		
		Primeros Auxilios	2	
		Incendios	2	
SEGURIDAD INDUSTRIAL				
		No. De accidentes	Horas de incapacidad	
	Factor de riesgo			

Balance social Cooperativa de Caficultores del Norte año 2000

Campos de actividad	Factor de ponderación	Meta	Valor obtenido	% de cumplimiento	Resultado obtenido	Resultado posible	Resultado final
Area Interna							
Nivel educativo							
Primaria	3	0%	Con sólo primaria	26.47%	-2647%	(79.41)	300 220.59
Secundaria	3	5%	Con sólo secundaria	64.71%	-1194%	(35.82)	300 264.18
Carrera intermedia	3	55%	Con sólo carrera interm.	0.00%	100%	3.00	300 303.00
Universidad	4	30%	Con sólo universidad	5.88%	80%	3.22	400 403.22
Postgrados	5	10%	Con sólo postgrados	2.94%	71%	3.53	500 503.53
Ausentismo							
Nivel de ausentismo	4	16	Horas promedio por persona			-	-
Rotación del personal							
Rotación	4	5%	Total personal			-	-
Salarios y prestaciones							
No. reclamos nómina	3	0	Reclamos	0	0%	-	300 300.00
Errores nómina	3	0	Errores	0	0%	-	300 300.00
Cumplimiento de pagos	3	100%	De todos los pagos	100%	0%	-	300 300.00
Relaciones laborales							
No. De reclamos	3	0	Reclamos en contra			-	-
No. De demandas	3	0	Demandas en contra			-	-
Capacitación empleados							
Horas promedio empleado	5	16	Horas promedio por persona	4	-76%	(3.82)	500 496.18
Salud General							
No. De actividades	4	2	Durante el año			-	-
Salud Ocupacional							
No. De actividades	5	4	Durante el año	5	25%	1.25	500 501.25
Seguridad industrial							
Accidentes de trabajo	5	2	Máximo al año			-	-
RESULTADO BALANCE SOCIAL							
						(108.06)	3.700.00
							3.591.94
							97.08%

Nota: Las casillas que se encuentran resaltadas para cada uno de los indicadores, corresponden a información que no tiene la Cooperativa.

Tomando como base la concepción social enunciada en el referente teórico de esta investigación y la información social interna y externa que se obtuvo de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Caldas correspondiente al año 2000, se evidenció lo siguiente:

En el área interna con respecto a la variable demográfica se encontró que la participación de mujeres en la cooperativa es del 38% y de los hombres el 62%. Con respecto al nivel educativo de los empleados dio como resultado un 26.47% con educación primaria, un 64.71% con educación secundaria, un 5.88% universidad y el 2.94% con nivel de postgrado, al confrontar estos resultados frente a las metas fijadas para cada nivel educativo, se encuentra que la cooperativa no cumple con lo propuesto y que es importante que la empresa genere acciones tendientes a incrementar el nivel educativo de su talento humano.

Los resultados obtenidos tanto en la variable administración del factor humano como la variable de salud ocupacional y seguridad industrial, muestran como la información de la cooperativa no puede ser analizada, en todo su contexto, debido a que no cuenta con información que hace parte de algunos indicadores. Por lo tanto se realiza sólo la evaluación de los indicadores y variables de los cuales se obtuvo información.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el resultado total obtenido en el balance social de la Cooperativa de Caficultores del Norte de Caldas tuvo un déficit de 108.06, lo que significa que tuvo un cumplimiento inferior al propuesto. Por lo tanto es importante que la cooperativa evalúe los ítems que dieron puntaje inferior al propuesto y genere los programas o acciones que permitan mejorar estos indicadores y que fortalezca la administración del talento humano.

3.1.2.2 Informe social externo

3.1.2.2.1 Cooperativa de Caficultores de Aguadas

En el área externa la Cooperativa de Caficultores de Aguadas se esforzó en desarrollar diferentes programas tendientes mejorar la calidad de vida de los asociados caficultores y sus familias. Se realizaron diferentes programas con los caficultores del radio de acción de la Cooperativa como:

- Actividades con asociados donde se realizaron reuniones veredales, campañas de habilidad, de afiliación e información general sobre el programa de Pensión Subsidiada en el cual se afiliaron 705 Caficultores de los cuales 186 son asociados a la Cooperativa.
- Actividades con delegados realizando capacitación a directivos, jornadas de estudio, Asamblea General de Delegados, Jornadas de líderes cooperativistas y reuniones informativas.
- Actividades con la comunidad como educación cooperativa para adultos, capacitación a nuevos asociados, jornadas de capacitación con esposas e hijos de asociados, entrevistas educativas entre las actividades más importantes.
- Programa cafetero de recreación rural.
- Programa de Música Andina Colombiana "Cafeteros de Caldas".
- Programas de asistencia técnica agropecuaria.

Todas estas actividades fueron encaminadas a dar la respuesta social que tiene la Cooperativa de Caficultores de Aguadas con su comunidad Caficultora.

3.1.2.2.2 Cooperativa de Caficultores de Alto Occidente

En el área externa la Cooperativa de Caficultores de Alto Occidente se esforzó en desarrollar diferentes programas tendientes mejorar la calidad de vida de los asociados caficultores y sus familias. Durante el año 2000 se realizaron diferentes actividades entre las que se encuentran: Con asociados donde se realizaron reuniones veredales, campañas de habilidad, de afiliación e información general sobre el programa de Pensión Subsidiada con una vinculación de 1.436 Caficultores, de los cuales 234 son asociados a la Cooperativa. Actividades con delegados realizando capacitación a directivos, jornadas de estudio, Asamblea General de Delegados, Jornadas de líderes cooperativistas y reuniones informativas. Actividades con la comunidad como educación cooperativa para adultos, capacitación a nuevos asociados, jornadas de capacitación con esposas e hijos de asociados, entrevistas educativas entre las actividades más importantes. Programa cafetero de recreación rural. Programa de Música Andina Colombiana "Cafeteros de Caldas".

La Cooperativa encaminó sus esfuerzos en crear un sentido de pertenencia mas afianzado de los caficultores hacia su institución.

3.1.2.2.3 Cooperativa de Caficultores de Anserma

El Departamento Educativo y social en asocio con el Comité de Educación nombrado por el Consejo de Administración desarrollaron programas

encaminados a rescatar el sentido de pertenencia en el asociado y fomentar entre los caficultores de la región que se asocien los que no pertenecen a la misma o se habiliten los que deben hacerlo como manera de fortalecer la empresa. Durante el año 2000 se realizaron actividades como: Actualización de la base de datos de asociados, programa radial, programa de juventudes cafeteras, programa de recreación rural, programa de pensión subsidiada el cual afilió 959 Caficultores de los cuales 166 son asociados a la Cooperativa, talleres con nuevos asociados.

Se invirtieron recursos en los diferentes programas como seguro de vida asociados por valor de \$3.500.000, auxilio funerario para asociados hábiles con un costo de \$17.000.000 y crédito de fertilizantes por valor de \$184.645.100. De esta forma la Cooperativa de Caficultores de Anserma cumplió con los objetivos propuestos para el año 2000.

3.1.2.2.4 Cooperativa de Caficultores de Belalcazar y Viterbo

Este es el único aspecto que puede evaluarse a diferencia del anterior, puesto que las cuatro personas administrativas con que cuenta esta Cooperativa, se dedican a labores sociales que debe prestar.

El Comité de Educación de la Cooperativa empeñado en dar respuesta a las necesidades del asociado y así mismo dar cumplimiento a lo establecido por la Ley y los estatutos como es el de brindar educación, desarrollo los siguientes programas:

- Programa de Educación Cooperativa y social.
- Programa Cafetero de Recreación Rural.

- Programa Radial "Apuntes Cooperativos"
- Programa de Música Andina Colombiana "Cafeteros de Caldas"
- Programa de Pensión subsidiada que afilió 392 caficultores de los cuales son asociados a la Cooperativa 102.

La cobertura de 307 actividades de educación Cooperativa y social con 1156 participantes. Se realizaron también nueve festivales escolares en 26 con la participación de 1.206 niños. Adicional a esto se realizaron jornadas recreativas en las diferentes veredas.

3.1.2.2.5 Cooperativa de Caficultores de Manizales

En el área externa la Cooperativa de Caficultores de Manizales se esforzó en desarrollar diferentes programas tendientes a mejorar la calidad de vida de los asociados caficultores y sus familias. Las inversiones efectuadas fueron en educación \$169.904.952, solidaridad \$125.967.892 e inversión social por \$295.872.844, con cubrimiento de 28.089 personas, de esta manera la cooperativa cumple con su responsabilidad social como empresa, frente a los caficultores y sus familias. Uno de los programas mas importantes apoyado por la Cooperativa, corresponde al de Pensión Subsidiada el cual vinculo a 5.379 caficultores de los cuales 855 son asociados a la Cooperativa.

3.1.2.2.6 Cooperativa de Caficultores de Norte De Caldas

El comité de educación coordinó y diseño el plan de educación ajustándose a las exigencias del momento social cafetero y al plan estratégico de la Cooperativa. En su plan desarrolló las siguientes actividades: Proceso electoral cooperativo,

talleres con los cónyuges e hijos de los asociados, programa de pensión subsidiada el cual afilió a 1.495 Caficultores de los cuales 210 son asociados a la Cooperativa, campaña de habilidad de los asociados, jornadas medico veterinarias entre otras.

La actividad más importante que desarrollo la cooperativa para su fortalecimiento fue el ingreso de 300 nuevos asociados caficultores, que representa para la empresa un incremento patrimonial y una participación amplia en el mercado cafetero.

3.1.3 Información comercial

Esta variable se analiza bajo las cinco fuerzas competitivas de Porter para cada una de las Cooperativas a excepción de la Cooperativa de Caficultores de Belalcazar y Viterbo, pues la comercialización es realizada por la Cooperativa de Caficultores de Manizales, mediante alianza estratégica establecida a partir de Noviembre 16 de 1997.

3.1.3.1 Entrada de nuevos competidores

Los determinantes de esta fuerza son las barreras de entrada que tiene el sector al acceso de nuevos competidores. En esta fuerza se considera que existen barreras de entrada debido a los altos costos de inversión necesarias para competir en la compra de café y en los diferentes servicios que se le presentan al caficultor, la confianza que tienen estos en su propia cooperativa, fundamentada en los sistemas de representación y de participación de sus afiliados que la acercan a sus necesidades y expectativas. Es importante resaltar que las Cooperativas de Caficultores Departamento poseen la participación mayoritaria de

la trilladora TRILLACOOP, lo que les permite generar valor agregado a los pergaminos comprados vía procesos de trilla.

Otro elemento importante para el control de los posibles competidores es la facilidad que tienen las cooperativas de obtener recursos del Fondo Nacional del Café avalados por el Comité de Cafeteros de Caldas, los cuales con una rotación de acuerdo a la normatividad, no generan costo alguno para el sector Cooperativo, factor determinante para que otros competidores no puedan participar agresivamente en el mercado, dado el alto capital de trabajo que se requiere.

Las cooperativas han venido consolidando la meta de alcanzar una participación en compras de café pergamino seco de acuerdo a los pronósticos de cosecha (ajustado a producción) y frente al Plan Estratégico elaborado por la organización, como se muestra a continuación:

Participación en compras de café de las Cooperativas año 2.000

COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE CALDAS					
ENERO-DICIEMBRE 00	PRONOSTICOS	Compras Reales C.P.S en Kilos	% Participación	META P.E	Cumplimiento% P. E.
	Kilos C.PS				
AGUADAS	4.378.875	3.147.437	72%	3.444.022	91%
ALTO OCCIDENTE CLDS	8.886.800	5.517.649	62%	5.834.492	95%
ANSERMA	14.174.725	6.732.653	47%	6.765.613	100%
MANIZALES	67.346.288	29.220.421	43%	47.142.401	62%
BELALCAZAR	5.873.575	1.740.091	30%	4.111.503	42%
NORTE DE CALDAS	14.116.550	7.343.258	52%	6.765.613	109%
TOTAL	114.776.813	53.701.509	47%	80.343.769	67%

Fuente :Pronósticos de producción Unidad de Extensión y Producción

Así mismo se tienen programas que permiten la utilización eficiente de la infraestructura física para la compra y almacenaje del producto y ofrecer a los caficultores atención ágil y oportuna, además de garantizar la exactitud en el peso de sus productos y un análisis justo de calidades y precio.

Otro aspecto que es definitivo en el análisis de esta fuerza es él referente a la curva de aprendizaje de la empresa, en este sentido las cooperativas poseen una clara ventaja competitiva debido a que tienen un conocimiento preciso de cada una de las operaciones y las complementan con programas de capacitación y asesoría a los caficultores, con el fin de obtener productos de excelente calidad y de brindarles a sus afiliados buenos servicios.

Las cooperativas cuentan con un adecuado sistema de información que les permite la evaluación oportuna de las tendencias del mercado a nivel de precios, así como el comportamiento de la cosecha. Lo que les facilita presupuestar de manera ágil los recursos necesarios para la operación del negocio.

Las cooperativas cuentan con la infraestructura física adecuada para afrontar la compra de la cosecha en puestos de compra de manera ágil y eficiente. Adicionalmente el gremio cafetero esta estructurado comercialmente con Cooperativas de Caficultores, Almacenes Generales de Deposito, Expocafé S.A. y Comités de Cafeteros, lo que limita el acceso de la competencia a este sub - sector. A continuación se presenta los puestos de compra por cooperativa:

Cooperativa de Caficultores	Puestos de compra
Aguadas	2
Alto Occidente	6
Anserma	3
Belalcazar y Viterbo	2
Manizales	16
Norte de Caldas	8
Total puestos de compra	37

Pese a la existencia de estas barreras que pueden controlar o disminuir el acceso de competidores nacionales, es cada vez más notable la participación de compradores particulares asociados con empresas exportadoras de café de carácter multinacional, constituyéndose en una fuerte amenaza para el sector Cooperativo.

3.1.3.2 La amenaza de sustitutos.

En la actualidad en nuestro país la conformación de empresas en el sector cooperativo se ha visto fuertemente limitada por un conjunto de problemas de orden administrativo y legal, que han terminado por minar la confianza de la población en este tipo de instituciones, no obstante, a nivel del gremio cafetero las cooperativas se mantienen con un alto grado de solidez y de confianza por parte de sus afiliados y de los productores de café en general.

Las Cooperativas para consolidar su imagen y posición dentro del sistema cooperativo caficulator Colombiano, han elaborado programas que le brindan al caficulator un ambiente de cordialidad y de excelencia en la atención y el servicio.

La posibilidad de surgimiento de programas que sustituyan los servicios prestados por las cooperativas, son en realidad remotos, debido a la tradición e imagen que se tiene en el gremio y el buen servicio prestado.

Los principales productos sustitutos que más afectan el consumo del café son: El té, los jugos y las bebidas colas, este último según una publicación de Maxwell y Berage Digest, el estadounidense promedio tomó en 1998 18.8 galones de café, un 48% menos de lo que tomaba hace unos 30 años; y consumió 55 galones de gaseosa, un 155% más comparado con el mismo período. Según la firma especializada Información Resources INC. Las ventas al detalle de café en grano e instantáneo alcanzaron US 3.700 millones el año pasado, apenas un 5% por encima de las ventas registradas en el año 1994. El resultado del grano frente a las colas ha sido devastador, el consumo per cápita de los Estadounidenses mayores de 10 años está congelado en 1.4 tazas al día.

Es importante anotar que mientras la producción mundial de café crece al 4% anual, el consumo crece a una tasa del 1.5%, generando mayores volúmenes de cafés guardados, lo que conlleva al deterioro de la calidad de la bebida, menores precios pagados por los altos Stock de inventarios entre productores y tostadores, disminuyendo considerablemente los ingresos directos al sector primario de la producción cafetera.

3.1.3.3 Poder de negociación de los compradores.

El sector cafetero se ha caracterizado por la fortaleza que tiene los grandes compradores en el ámbito internacional, situación que se refleja en el control que tienen las grandes firmas internacionales en la estructura de precios del grano tanto externa como internamente, participando en un 53% del mercado cafetero

del Departamento de Caldas, según el pronóstico de cosecha. En la comercialización interna del grano las cooperativas adelantan programas orientados a garantizar la calidad del café pergamino.

Las Cooperativas de Caficultores de Caldas pretenden ampliar las alternativas de comercialización del café mediante alianzas estratégicas con otras organizaciones y por intermedio de Expocafé que le permite acceder a los mercados internacionales y mejorar las condiciones de rentabilidad para la empresa y el caficultor. Con base en las anteriores alianzas las Cooperativas exportan:

Cooperativa de Caficultores	Exportación mediante alianzas (café verde)
Aguadas	3.000 sacos aprox.
Alto Occidente	5.000 sacos aprox.
Anserma	-
Belalcazar y Viterbo	-
Manizales	50.000 sacos aprox.
Norte de Caldas	-

3.1.3.4 El poder de negociación de los proveedores.

El proveedor más importante de las cooperativas es el caficultor, por tratarse de la doble condición de proveedor y dueño, lo que las obliga tener políticas claras que busquen economías de escala, disminuyan costos y entreguen al productor el mayor precio posible y la participación de las utilidades mediante el retorno Cooperativo (\$ por kilo entregados al asociado hábil).

En coherencia con la condición de proveedor y asociado las cooperativas consultan en forma permanente las necesidades que tiene el caficultor y les ofrece un portafolio de servicios. Entre los objetivos de las cooperativas esta el de incrementar el numero de afiliados en su área de influencia con el fin de incrementar su participación en las compras.

3.1.3.5 La rivalidad de los competidores existentes.

En cuanto a la rivalidad de los competidores se debe mirar esta fuerza desde dos puntos de vista: Primero los compradores particulares los cuales abastecen a los otros exportadores grandes del país como Cargill, Carcafe, Volcafé, Espinosa, Indiana, entre otros. La competencia en precios de compra que estos compradores imponen en el mercado se debe a la necesidad que tienen los exportadores privados de cumplir sus cuotas de exportación.

3.1.3.6 Comportamiento comercial Cooperativas año 2000

- Compras de café por fondos

Es importante relacionar en kilos y porcentaje, las compras de café pergamino seco que realizan las cooperativas en su área de influencia con los diferentes fondos, relacionados con los kilos y el porcentaje de los pronósticos de cosecha del municipio.

Cooperativa de Caficultores de Aguadas

Compras de café por fondos año civil 2000 miles de kilos		
Pronósticos kilos de C.P.S ajustado a producción	4.028,4	
Total compras área de influencia	3.147,0	78%
Línea de Financiamiento	2.683,0	61%
Recursos propios	464,0	11%

Cooperativa de Caficultores de Alto Occidente

Compras de café por fondos año civil 2000 miles de kilos		
Pronósticos kilos de C.P.S ajustado a producción	7.998,1	
Total compras área de influencia	5.517,0	69%
Línea de Financiamiento	4.493,0	81%
Recursos propios	1.024,0	19%

Cooperativa de Caficultores de Anserma

Compras de café por fondos año civil 2000 miles de kilos		
Pronósticos kilos de C.P.S ajustado a producción	1.304,0	
Total compras área de influencia	6.762,0	52%
Línea de Financiamiento	5.978,0	89%
Recursos propios	754,0	11%

Cooperativa de Caficultores de Manizales

Compras de café por fondos año civil 2000 miles de kilos		
Pronósticos kilos de C.P.S ajustado a producción	61.958,5	
Total compras área de influencia	29.220,0	47%
Línea de Financiamiento	22.830,0	78%
Recursos propios	6.390,0	22%

Cooperativa de Caficultores de Norte de Caldas

Compras de café por fondos año civil 2000 miles de kilos		
Pronósticos kilos de C.P.S ajustado a producción	12.986,7	
Total compras área de influencia	7.343,0	56%
Línea de Financiamiento	5.115,0	70%
Recursos propios	2.228,0	30%

- Entregas y ventas de café

El comportamiento de las entregas y ventas de café por parte de las cooperativas a sus diferentes clientes, se observa en las siguientes cifras y sus porcentajes con relación a los volúmenes totales de entrega y éstos comparados con el total de kilos comercialización por las cooperativas de caficultores en el Departamento.

Cooperativa de Caficultores de Aguadas

Entregas y ventas de café año civil 2000 en miles de kilos		
Entregas Almacafé	2.834	89.5%
Ventas Expocafé	294	9%
Ventas a particulares	40	1.3%
Total entregas y ventas	3.168	6 %
Total entregas y ventas Departamento	53.697	100 %

Cooperativa de Caficultores de Alto Occidente

Entregas y ventas de café año civil 2000 en miles de kilos		
Entregas ALMACAFE	4.733	84.2 %
Ventas EXPOCAFE	807	14.4 %
Ventas a particulares	75	1.3%
Total entregas y ventas	5.615	10.4%
Total entregas y ventas Departamento	53.697	100.0 %

Cooperativa de Caficultores de Anserma

Entregas y ventas de café año civil 2000 en miles de kilos		
Entregas Almacafé	6.578	94.9%
Ventas Expocafé	373	5%
Ventas a particulares	5	0.08%
Total entregas y ventas	6.956	13%
Total entregas y ventas Departamento	53.967	100%

Cooperativa de Caficultores de Manizales

Entregas y ventas de café año civil 2000 en miles de kilos		
Entregas ALMACAFE	17.989	61%
Ventas EXPOCAFE	7.036	24%
Ventas a particulares	4.698	15%
Total entregas y ventas	29.220	54%
Total entregas y ventas Departamento	53.697	100%

Cooperativa de Caficultores de Norte de Caldas

Entregas y ventas de café año civil 2000 en miles de kilos		
Entregas Almacafé	6.293	90.4%
Ventas EXPOCAFE	433	6.2%
Ventas a particulares	238	3.4%
Total entregas y ventas	6.964	13%
Total entregas y ventas Departamento	53.697	100%

- Café trillado

A continuación se describen las cifras en Miles de kilos trillados con el porcentaje frente a las compras de cada una de las Cooperativas a Diciembre 2000, respecto a sus compras totales y su comparación en cifras y porcentual con el total de café trillado en el Departamento.

Cooperativa de Caficultores de Aguadas

Concepto	Miles de kilos	Porcentaje
Kilos comprados	3.147	
Kilos trillados respecto a compras	947	30.0%
% kilos trilla vs. Trilla Departamento		5.4%
Rendimiento promedio trilla		92.5
Total kilos comprados Departamento	53.700	
Total kilos trillados Departamento	17.524	32.6%

Cooperativa de Caficultores de Alto Occidente

Concepto	Miles de kilos	Porcentaje
Kilos comprados	5.517	
Kilos trillados respecto a compras	2.007	36.4%
% kilos trilla vs. Trilla Departamento		11.5%
Rendimiento promedio trilla		91.7
Total kilos comprados Departamento	53.700	
Total kilos trillados Departamento	17.524	32.6%

Cooperativa de Caficultores de Anserma

Concepto	Miles de kilos	Porcentaje
Kilos comprados	6.762	
Kilos trillados respecto a compras	1.351	20%
% kilos trilla vs. Trilla Departamento		7.7%
Rendimiento promedio trilla		94.6
Total kilos comprados Departamento	53.700	
Total kilos trillados Departamento	17.524	32.6%

Cooperativa de Caficultores de Manizales

Concepto	Miles de kilos	Porcentaje
Kilos comprados	29.220	
Kilos trillados respecto a compras	11.773	40.0%
% kilos trilla vs. Trilla Departamento		67.0%
Rendimiento promedio trilla		92.6
Total kilos comprados Departamento	53.700	
Total kilos trillados Departamento	17.524	32.6%

Cooperativa de Caficultores de Norte de Caldas

Concepto	Miles de kilos	Porcentaje
Kilos comprados	7.343	
Kilos trillados respecto a compras	1.416	19%
% kilos trilla vs. Trilla Departamento		8%
Rendimiento promedio trilla		94
Total kilos comprados Departamento	53.700	
Total kilos trillados Departamento	17.524	32.6%

- Gastos administrativos por kilo

Un indicador importante para el funcionamiento y viabilidad de las cooperativas es el correspondiente a los Gastos Administrativos por kilo comercializado, el cual se relaciona a continuación:

Cooperativa de Caficultores de Aguadas

Gastos Administrativos por Kilo	
1.998	\$98
1.999	\$125
2.000	\$104

Cooperativa de Caficultores de Alto Occidente

Gastos Administrativos por Kilo	
1.998	\$75
1.999	\$177
2.000	\$113

Cooperativa de Caficultores de Anserma

Gastos Administrativos por Kilo	
1.998	\$70
1.999	\$121
2.000	\$109

Cooperativa de Caficultores de Manizales

Gastos Administrativos por Kilo	
1.998	\$44
1.999	\$79
2.000	\$107

Cooperativa de Caficultores de Norte de Caldas

Gastos Administrativos por Kilo	
1.998	\$87
1.999	\$157
2.000	\$85

3.1.4 Información económico - financiera

Con el fin de establecer la viabilidad y capacidad de permanencia de las Cooperativas de Caficultores del Departamento de Caldas, es necesario analizar su situación financiera, mediante el estudio de los balances generales y sus estados de excedentes o pérdidas, basados en algunos indicadores que permitan evidenciar la situación actual y por ende la capacidad de afrontar el entorno actual y futuro.

Por lo anterior, de los estados financieros se depuró el efecto de los ajustes integrales por inflación, presentándose diferencias en razón a que las cooperativas han efectuado cruces de los excedentes o pérdidas por inflación contra partidas del patrimonio, que en el presente informe se cruzaron contra los Aportes Sociales.

Para el cálculo de los indicadores financieros se restaron las partidas del Balance General Correspondientes a recursos del Fondo Nacional del Café (caja y bancos, inventarios y obligación financiera) , pues de esta manera se evidencia la verdadera estructura de capital de cada cooperativa.

A continuación se presenta el cuadro resumen de cada cooperativa con su respectivo análisis:

3.1.4.1 Cooperativa de Caficultores de Aguadas

INDICADORES FINANCIEROS	1998	1999	2000
RAZONES DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO O LIQUIDEZ			
Razón Corriente	22.37	16.82	8.62
Prueba Ácida	18.59	15.34	6.89
Razón del Efectivo	0.97	3.29	0.38
Capital de Trabajo	\$ 1.304.020.369	\$ 1.858.848.521	\$ 1.991.670.506
RAZONES DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO			
Razón Deuda Total	0.03	0.08	0.11
Multiplicador del Capital	1.04	1.20	1.16
Razón Deuda a Largo Plazo	0.00	0.03	0.02
Razón Cobertura de Efectivo	64.47	51.24	31.46
MEDIDAS DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS O DE ROTACION			
Rotación de Inventarios	17.29	9.89	7.82
Días de Venta en Inventario	21.11	36.89	46.70
Rotación de Cuentas por Cobrar	41.28	26.79	26.01
Días de Venta en Cuentas por Cobrar	8.84	13.63	14.03
Rotación Capital de Trabajo Neto	3.95	2.56	2.31
Rotación de Activos Fijos	30.31	33.61	34.08
Rotación del Total de Activos	2.91	1.65	1.57
MEDIDAS DE RENTABILIDAD			
Márgen de Utilidad	5.97%	5.74%	7.36%
Rendimiento Neto / Activos	17%	11%	12%
Rendimiento Neto / Capital	18%	13%	14%
Rendimiento Operacional / Activos	13%	3%	12%
Rendimiento Operacional / Capital	13%	4%	14%

El análisis de los balances muestra el fortalecimiento patrimonial con el incremento de los activos, la disminución del apalancamiento y la progresiva generación de excedentes, netos y operacionales. Destacándose que del total de excedentes a diciembre 31 de 2000 el 97,42% son operacionales, mostrándose el enfoque en el objeto social y la capacidad para permanecer en bien del caficultor y la región.

Aunque las razones de solvencia a corto plazo o liquidez disminuyeron del año 1999 al 2000, las mismas muestran capacidad suficiente para el cumplimiento de

las obligaciones de corto plazo, como lo demuestra la prueba ácida, pues con el activo corriente sin depender de la rotación de inventarios se cubre la deuda de corto plazo 3,49 veces. Aunque con el efectivo solo se cubre el 9% de la deuda de corto plazo, las inversiones temporales la cubren totalmente, adicionalmente el capital de trabajo se ha venido fortaleciendo progresivamente.

Operacionalmente, sin considerar los ingresos financieros y los gastos administrativos, que no tienen relación directa con el desarrollo del objeto social de la cooperativa, se presenta un resultado positivo y superior tanto a los excedentes netos como operacionales, lo que evidencia que los gastos administrativos son bajos y su capacidad operativa para permanecer en el mercado, obviamente adaptándose competitiva y productivamente a las exigencias del entorno.

En el largo plazo se tiene una estructura muy sana debido al bajo apalancamiento, aunque se evidencia la disminución en Propiedades, Planta y Equipo, situación de cuidado ya que un aumento racional en este rubro es un requisito básico para afrontar las exigencias del entorno. Adicionalmente con las inversiones permanentes se cubre el apalancamiento de largo plazo 1.96 veces. La razón de cobertura de efectivo aunque ha disminuido progresivamente, sigue produciendo con suficiencia el monto de los intereses generados por las obligaciones financieras.

Las medidas de administración de activos o de rotación demuestran capacidad operativa en cuanto a ventas y la recuperación de cartera, con la consecuente mejoría en la rotación del capital de trabajo neto. Estos indicadores han decaído notablemente, que de seguir se puede convertir en una amenaza, tanto a la generación de ingresos operacionales como de liquidez.

Aunque las mediadas de rotación han disminuido como se mencionó anteriormente, las de rentabilidad muestran un elevado crecimiento, lo que se puede traducir en buenos márgenes de utilidad en las negociaciones.

Para los asociados el capital invertido en la Cooperativa, así como la optimización en el uso de los activos, demuestra la capacidad de rotación, generando rendimientos cercanos a la tasa de captación de las instituciones financieras. Si a lo anterior se le suma el poder regulador del precio en el mercado y los servicios prestados, se puede tener una estabilidad en la permanencia de los asociados.

3.1.4.2 Cooperativa de Caficultores de Alto Occidente

	1998	1999	2000
RAZONES DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO O LIQUIDEZ			
Razón Corriente	18.02	22.06	13.86
Prueba Ácida	4.19	9.40	3.67
Razón del Efectivo	0.80	2.06	0.30
Capital de Trabajo	\$ 4.290.722.551	\$ 5.010.382.640	\$ 5.218.339.795
Variac. % Capital de Trabajo		16.8%	4.2%
RAZONES DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO			
Razón Deuda Total	0.05	0.05	0.07
Multiplicador del Capital	1.04	1.06	1.07
Razón Deuda a Largo Plazo	0.00	0.02	0.01
Razón Cobertura de Efectivo	234.723	804	44.62
MEDIDAS DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS O DE ROTACION			
Rotación de inventarios	32.55	9.60	16.71
Días de Venta en Inventario	11.22	38.01	21.84
Rotación de Cuentas por Cobrar	57.60	59.11	77.24
Días de Venta en Cuentas por Cobrar	6.34	6.17	4.73
Rotación Capital de Trabajo Neto	4.02	1.78	3.39
Rotación de Activos Fijos	76.64	40.80	82.07
Rotación del Total de Activos	3.10	1.25	2.55
MEDIDAS DE RENTABILIDAD			
Márgen de Utilidad	0.06	0.09	0.04
Rendimiento Neto / Activos	0.19	0.12	0.10
Rendimiento Neto / Capital	0.20	0.08	0.10
Rendimiento Operacional / Activos	0.17	0.10	0.09
Rendimiento Operacional / Capital	0.18	0.11	0.09

En el análisis del Estado de Excedentes o Pérdidas de la Cooperativa de Alto occidente de Caldas se evidencia la progresiva disminución en los excedentes netos, operacionales.

El análisis de los balances muestra el fortalecimiento patrimonial con el incremento de los activos y la disminución del apalancamiento. Del total de excedentes a diciembre 31 de 2000 el 91,28% son operacionales, mostrándose el enfoque en el objeto social y la capacidad para permanecer en bien del caficultor y la región.

Aunque las razones de solvencia a corto plazo o liquidez de la empresa muestran un descenso considerable a excepción del capital de trabajo que aumentó el 4% para el año 2000 respecto al año 1999, la cooperativa tiene buena capacidad para afrontar obligaciones de corto plazo, no solo considerando el disponible, sino las inversiones temporales que cubren siete veces el valor de la deuda de corto plazo.

Las medidas de solvencia o de largo plazo miden la capacidad a largo plazo de la empresa para hacer frente a sus obligaciones por tal motivo también se conocen como razones de apalancamiento.

En el largo plazo se tiene una estructura muy sana debido al bajo apalancamiento y a la disminución que se ha venido dando en el mismo, aunque se evidencia la disminución en Propiedades, Planta y Equipo, situación de cuidado ya que un aumento racional en este rubro es un requisito básico para afrontar las exigencias del entorno. Adicionalmente con las inversiones permanentes se cubre el apalancamiento de largo plazo 15 veces. La razón de cobertura de efectivo aunque ha disminuido progresivamente, la Cooperativa sigue produciendo con suficiencia el monto de los intereses generados por las obligaciones financieras.

Operacionalmente, sin considerar los ingresos financieros y los gastos administrativos, que no tienen relación directa con el desarrollo del objeto social de la cooperativa, se presenta un resultado positivo que aunque no es muy alto evidencia el enfoque en la razón de ser de las cooperativas en pro del caficultor y su familia, y la capacidad operativa para permanecer en el mercado, obviamente adaptándose competitiva y productivamente a las exigencias del entorno.

Las medidas de administración de activos o de rotación demuestran capacidad operativa en ventas y recuperación de cartera, con la consecuente mejoría en la rotación del capital de trabajo neto.

La alta rotación de los activos fijos evidencia la calidad de los mismos desde el punto de vista del negocio, y la ausencia de activos improductivos.

Aunque las medidas de rentabilidad de la cooperativa de caficultores de Alto Occidente, han decaído debido a la disminución de los excedentes netos y operacionales, son aceptables, primero por que el 90% de los excedentes obtenidos al año 2000 son operacionales, por otro lado, aunque el rendimiento tanto de activos como del patrimonio estuvo por debajo del costo de oportunidad del dinero en el mercado financiero, la diferencia se ve recompensada con el poder regulador de precios que posee la cooperativa y los servicios que le presta a los asociados.

3.1.4.3 Cooperativa de Caficultores de Anserma

	1998	1999	2000
RAZONES DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO O LIQUIDEZ			
Razón Corriente	10.65	9.31	2.87
Prueba Ácida	6.34	14.47	2.49
Razón del Efectivo	2.85	3.10	0.54
Capital de Trabajo	\$ 936.852.160	\$ 1.132.246.777	\$ 906.977.596
Variac. % Capital de Trabajo		20.9%	-19.9%
RAZONES DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO			
Razón Deuda Total	0.05	0.08	0.23
Multiplificador del Capital	1.05	1.08	0.98
Razón Deuda a Largo Plazo	0.00	0.02	0.02
Razón Cobertura de Efectivo	37	17	33.06
MEDIDAS DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS O DE ROTACION			
Rotación de inventarios	74.04	41.56	31.68
Días de Venta en Inventario	4.93	8.78	11.52
Rotación de Cuentas por Cobrar	185.47	105.21	17.64
Días de Venta en Cuentas por Cobrar	1.97	3.47	20.69
Rotación Capital de Trabajo Neto	19.75	9.45	3.62
Rotación de Activos Fijos	53.03	31.43	10.84
Rotación del Total de Activos	9.78	3.06	1.10
MEDIDAS DE RENTABILIDAD			
Márgen de Utilidad	0.03	0.02	0.10
Rendimiento Neto / Activos	0.27	0.09	0.14
Rendimiento Neto / Capital	0.28	0.08	0.14
Rendimiento Operacional / Activos	0.22	0.03	0.12
Rendimiento Operacional / Capital	0.23	0.03	0.12

En el análisis del Estado de Excedentes o Pérdidas de la Cooperativa de Anserma se presenta un comportamiento fluctuante en los excedentes netos, operacionales y no operacionales.

Las razones de solvencia a corto plazo o liquidez demuestran la capacidad suficiente para el cumplimiento de las obligaciones de corto plazo, como es el caso de la prueba ácida, donde el activo corriente sin depender de la rotación de los inventarios cubre la deuda de corto plazo 2,49 veces. Con el saldo de caja y bancos (Efectivo), se cubre el 54% de la deuda de corto plazo, las inversiones temporales la cubren el 41% para evidenciar un cubrimiento casi total con activo de corto plazo.

El activo total cubre 4,44 veces el apalancamiento total de la empresa, con la consecuente seguridad de los aportes sociales de los asociados. La razón de cobertura de efectivo aunque fluctuante, genera con suficiencia el monto de los intereses generados por las obligaciones financieras.

Operacionalmente, sin considerar los ingresos financieros y los gastos administrativos, que no tienen relación directa con el desarrollo del objeto social de la cooperativa, se presenta un resultado positivo y superior tanto a los excedentes netos como operacionales, lo que evidencia el peso que tienen los gastos administrativos y la capacidad operativa para permanecer en el mercado, obviamente adaptándose competitiva y productivamente a las exigencias del entorno.

En el largo plazo se tiene una estructura muy sana debido al bajo apalancamiento, aunque se evidencia la gran disminución en Propiedades, Planta y Equipo, situación de cuidado ya que un aumento racional en este rubro es un requisito indispensable para afrontar las exigencias del entorno. Adicionalmente con las inversiones permanentes se cubre el apalancamiento de largo plazo 10,57 veces. La razón de cobertura de efectivo aunque fluctuante produce con suficiencia el monto de los intereses generados por las obligaciones financieras.

La capacidad operativa en cuanto a ventas y recuperación de cartera a disminuido ostensiblemente, lo que se evidencia en las medidas de administración de activos o de rotación y la consecuente disminución del capital de trabajo neto que de seguir se puede convertir en una amenaza, tanto a la generación de ingresos operacionales como de liquidez.

Aunque las mediadas de rotación disminuyeron bastante como se mencionó anteriormente, las de rentabilidad muestran un elevado crecimiento, lo que se puede traducir en un enfoque de buenos márgenes de rentabilidad en las negociaciones.

Para los asociados el capital invertido en la Cooperativa, así como la optimización en el uso de los activos, demuestra la alta rotación y la generaron de rendimientos cercanos a la tasa de captación de las instituciones financieras. Si a lo anterior se le suma el poder regulador del precio en el mercado y los servicios prestados, se puede tener una estabilidad en la permanencia de los asociados.

3.1.4.4 Cooperativa de Caficultores de Belalcazar y Viterbo

INDICADORES FINANCIEROS	1998	1999	2000
RAZONES DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO O LIQUIDEZ			
Razón Corriente	26.13	48.99	33.44
Prueba Ácida	8.19	7.15	8.08
Razón del Efectivo	0.79	1.36	3.95
Capital de Trabajo	\$ 609.282.665	\$ 626.595.929	\$ 626.056.657
Variac. % Capital de Trabajo		2.8%	-0.1%
RAZONES DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO			
Razón Deuda Total	0.02	0.01	0.02
Multiplicador del Capital	1.02	1.01	1.02
Razón Deuda a Largo Plazo	0.00	0.00	0.00
Razón Cobertura de Efectivo	92	245.404	0.00
MEDIDAS DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS O DE ROTACION			
Rotación de inventarios	0.00	0.00	0.00
Días de Venta en Inventario	0.00	0.00	0.00
Rotación de Cuentas por Cobrar	0.11	0.00	0.00
Días de Venta en Cuentas por Cobrar	3.341.63	0.00	0.00
Rotación Capital de Trabajo Neto	0.02	0.00	0.00
Rotación de Activos Fijos	0.17	0.00	0.00
Rotación del Total de Activos	0.01	0.00	0.00
MEDIDAS DE RENTABILIDAD			
Márgen de Utilidad	9.83	0.00	0.00
Rendimiento Neto / Activos	0.13	0.02	(0.02)
Rendimiento Neto / Capital	0.13	0.08	(0.02)
Rendimiento Operacional / Activos	0.11	0.02	(0.02)
Rendimiento Operacional / Capital	0.12	0.02	(0.02)

Es muy importante destacar que la Cooperativa de Caficultores de Belalcazar a partir de Noviembre 16 de 1997 desarrolló la comercialización del café y los fertilizantes a través de la Cooperativa de Caficultores de Manizales, por medio de un convenio de participación, razón por la cual en el Balance General (Inventarios) y en el Estado de Excedente o Pérdida (Ventas y el Costo de ventas) no poseen saldo. Por tal razón se analizaran los indicadores que la información disponible permita realizar. Con base en lo anterior este análisis no se realizará integral como se realizó en las demás cooperativas.

3.1.4.5 Cooperativa de Caficultores de Manizales

INDICADORES FINANCIEROS	1998	1999	2000
RAZONES DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO O LIQUIDEZ			
Razón Corriente	7.82	5.81	7.07
Prueba Ácida	2.11	3.64	3.12
Razón del Efectivo	0.47	0.04	0.69
Capital de Trabajo	\$ 9.427.213.453	\$ 9.318.714.234	\$ 8.506.079.939
Variac. % Capital de Trabajo		-1.2%	-8.7%
RAZONES DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO			
Razón Deuda Total	0.07	0.14	0.11
Multiplicador del Capital	1.08	1.13	1.13
Razón Deuda a Largo Plazo	0.00	0.05	0.04
Razón Cobertura de Efectivo	45	37	(2.36)
MEDIDAS DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS O DE ROTACION			
Rotación de inventarios	7.35	6.32	18.03
Días de Venta en Inventario	49.64	57.75	20.24
Rotación de Cuentas por Cobrar	11.93	5.15	29.03
Días de Venta en Cuentas por Cobrar	30.60	70.90	12.57
Rotación Capital de Trabajo Neto	1.12	1.37	3.03
Rotación de Activos Fijos	2.51	2.25	4.04
Rotación del Total de Activos	0.56	0.53	1.22
MEDIDAS DE RENTABILIDAD			
Márgen de Utilidad	0.26	0.12	0.00
Rendimiento Neto / Activos	0.14	0.07	0.00
Rendimiento Neto / Capital	0.15	0.08	0.00
Rendimiento Operacional / Activos	0.13	0.07	(0.04)
Rendimiento Operacional / Capital	0.14	0.07	(0.05)

Los estados financieros e indicadores calculados evidencian una progresiva disminución tanto en los excedentes de la cooperativa como en algunos de los resultados que arrojan los mencionados indicadores.

Las razones de liquidez o solvencia a corto plazo indican la capacidad que tiene la cooperativa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por tal razón centra la atención en los activos y pasivos corrientes. En este grupo de medidas la Cooperativa Caficultores de Manizales evidencia buena capacidad de pago del apalancamiento con vencimiento máximo de un año; sin embargo el análisis destaca que el capital de trabajo se ha disminuido progresivamente en un 1.15% del año 1998 al año 1999 y un 8,72% de este con relación al 2000. Los demás indicadores de este grupo presentan resultados que dan tranquilidad en cuanto a la liquidez de corto plazo, que sumado a ello las inversiones temporales cubren la deuda de corto plazo 2,4 veces.

Las medidas de solvencia o de largo plazo miden la capacidad a largo plazo de la empresa para hacer frente a sus obligaciones por tal motivo también se conocen como razones de apalancamiento.

En el largo plazo se tiene una estructura muy sana al analizar la disminución de la deuda, y los progresivos incrementos en Propiedades, Planta y Equipo que soportan el fortalecimiento que se ha dado para afrontar las exigencias del entorno. Adicionalmente con las inversiones permanentes se cubre el apalancamiento de largo plazo 2,3 veces; en la razón de cobertura de efectivo se evidencia que los excedentes no generan el disponible suficiente para cubrir los gastos financieros, situación justificable con el nuevo proyecto de la trilladora, que al igual que todo proyecto requiere de un tiempo prudencial para optimizar sus resultados.

Operacionalmente, sin considerar los ingresos financieros y los gastos administrativos, que no tienen relación directa con el desarrollo del objeto social de la cooperativa, los resultados son preocupantes debido a que se presenta pérdida operacional en el año 2000, disminuyendo la razón de la cobertura de efectivo y por consiguiente la capacidad de generar excedentes operacionales para cubrir los intereses generados por las obligaciones financieras.

En cuanto a la capacidad de la empresa para optimizar la utilización de los activos en la generación de ventas se resalta el mejoramiento continuo de la mayoría de las medidas de administración de activos o de rotación. Pero un buen resultado de estos indicadores no evidencia excedentes operacionales.

Para analizar la rentabilidad de una empresa mediante la capacidad de generación de excedentes es necesario considerar las medidas de rentabilidad.

Los resultados de las medidas de rentabilidad en el año 2000 de la Cooperativa de Caficultores de Manizales muestran una progresiva disminución en los excedentes, debido a los altos costos administrativos y a las pérdidas netas y operacionales de la empresa.

Adicionalmente, una disminución importante en los ingresos de la Cooperativa es la baja continua en las tasas de captación del sector financiero colombiano, que le generó menores ingresos, al pasar del 60% en 1998, 35% en 1999 hasta llegar al 14% en el 2000, aproximadamente.

3.1.4.6 Cooperativa de Caficultores de Norte de Caldas

INDICADORES FINANCIEROS	1998	1999	2000
RAZONES DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO O LIQUIDEZ			
Razón Corriente	12.70	12.20	10.02
Prueba Ácida	5.84	11.92	6.18
Razón del Efectivo	1.41	3.51	0.17
Capital de Trabajo	\$ 1.826.964.574	\$ 2.069.191.368	\$ 2.589.016.975
Variac. % Capital de Trabajo		13.3%	25.1%
RAZONES DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO			
Razón Deuda Total	0.05	0.09	0.09
Multiplicador del Capital	1.06	1.10	1.10
Razón Deuda a Largo Plazo	0.00	0.03	0.02
Razón Cobertura de Efectivo	59	3	24.74
MEDIDAS DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS O DE ROTACION			
Rotación de inventarios	4.78	5.08	7.45
Días de Venta en Inventario	76.32	71.79	48.97
Rotación de Cuentas por Cobrar	14.79	35.22	41.03
Días de Venta en Cuentas por Cobrar	24.67	10.36	8.90
Rotación Capital de Trabajo Neto	1.12	1.91	2.55
Rotación de Activos Fijos	4.76	9.34	16.01
Rotación del Total de Activos	0.66	0.95	1.37
MEDIDAS DE RENTABILIDAD			
Márgen de Utilidad	0.26	0.05	0.09
Rendimiento Neto / Activos	0.17	0.05	0.14
Rendimiento Neto / Capital	0.18	0.08	0.16
Rendimiento Operacional / Activos	0.12	(0.01)	0.08
Rendimiento Operacional / Capital	0.13	(0.01)	0.09

Para la vigencia del año 2000 se observa respecto al año 1999 un incremento en los excedentes tanto netos como operacionales, que demuestra los buenos márgenes con los cuales se ha desarrollado el objeto social y el fortalecimiento patrimonial.

Entre las razones de solvencia a corto plazo o de liquidez, disminuyeron la razón corriente y la razón de efectivo, sin embargo presenta buena capacidad de cubrir las obligaciones de corto plazo, pues las inversiones temporales cubren en su totalidad el monto de las mismas. Adicionalmente el capital de trabajo aumento el 25% del año 1999 al 2000; la prueba ácida evidencia como el activo corriente sin considerar los inventarios cubre 6,18 veces el valor de la deuda con vencimiento máximo de un año.

En el largo plazo se tiene una estructura muy sana debido al bajo apalancamiento, aunque se evidencia la disminución en Propiedades, Planta y Equipo, situación de cuidado ya que un aumento racional en este rubro es un requisito básico para afrontar las exigencias del entorno. Adicionalmente con las inversiones permanentes se cubre el apalancamiento de largo plazo 7,17 veces. La razón de cobertura de efectivo evidencia que la Cooperativa produce con suficiencia el monto de los intereses generados por las obligaciones financieras.

El mejoramiento continuo en las medidas de administración de activos o de rotación, demuestra la capacidad operativa en cuanto a ventas y recuperación de cartera, con la consecuente mejoría en la rotación del capital de trabajo neto.

Para los asociados el capital invertido en la Cooperativa así como la optimización en el uso de los activos, demostrada por su alta rotación, le generaron rendimientos cercanos a la tasa de captación de las instituciones financieras, que sumado, a la regulación del precio en el mercado y los servicios prestados, se puede tener una estabilidad en la permanencia e incremento de los asociados.

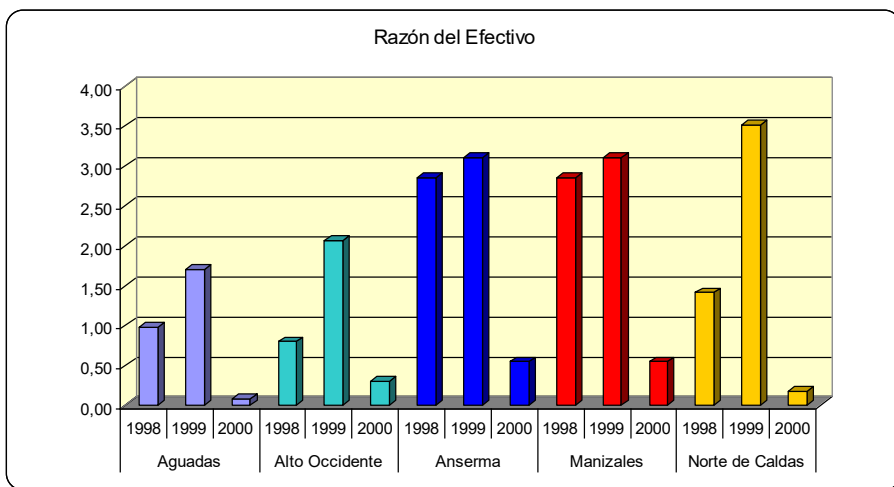
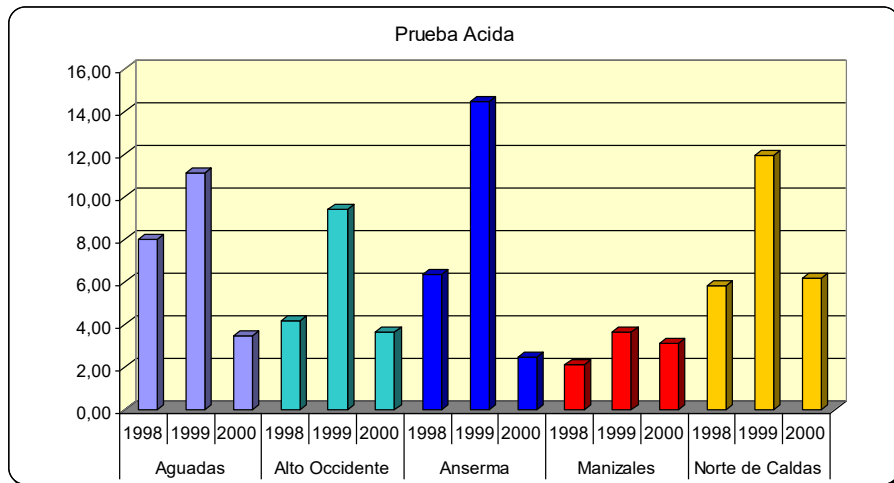
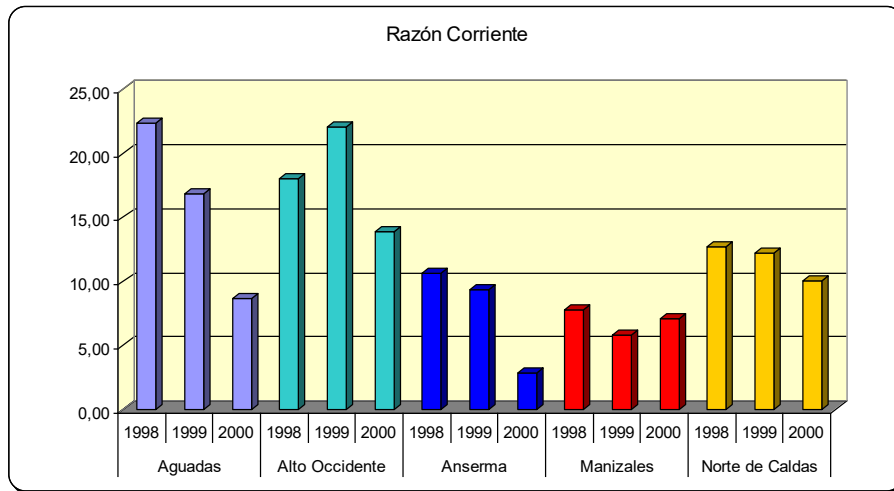
3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DE LAS COOPERATIVAS DE CAFICULTORES DEL DEPARTAMENTO DE CALDAS

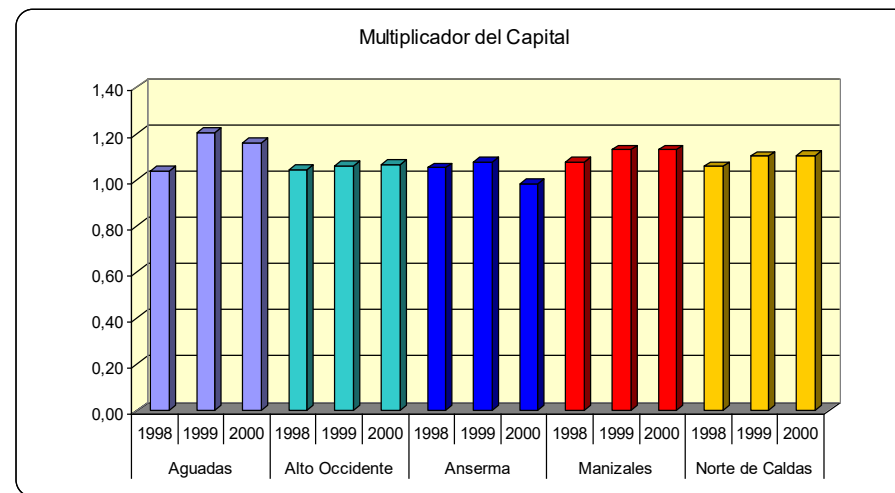
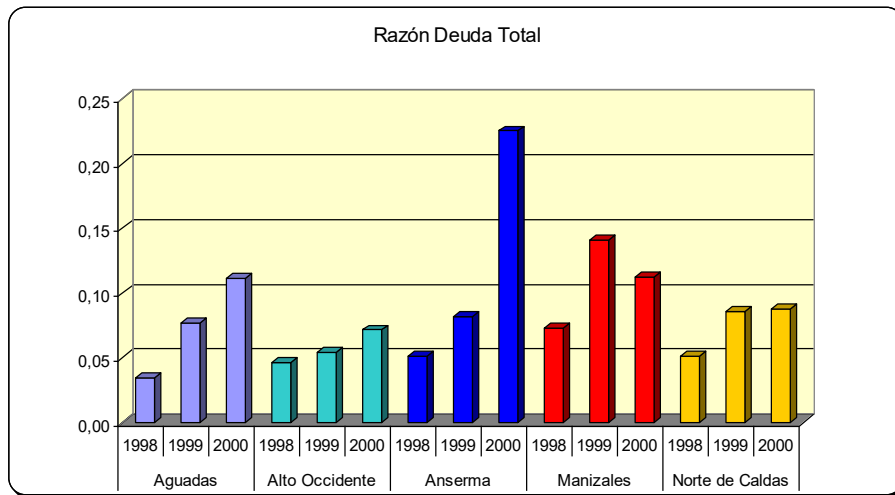
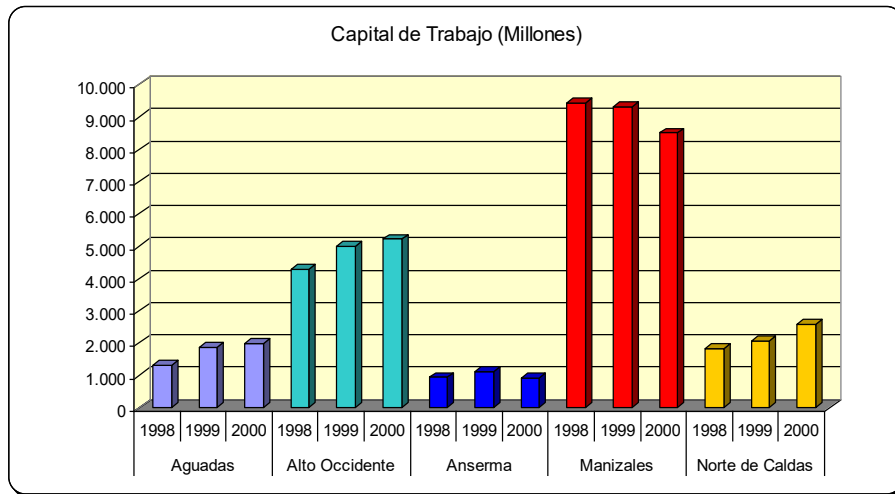
La situación actual de las Cooperativas de Caficultores del Departamento de Caldas muestra una similitud de indicadores en los aspecto económico y financiero, tal es el caso de la razón de solvencia a corto plazo o liquidez, razones de solvencia a largo plazo y capital de trabajo positivo el cual muestra el fortalecimiento que han tenido en los últimos años, exceptuando la Cooperativa de Caficultores de Belalcazar que en el mismo periodo se viene deteriorando considerablemente. En cuanto al nivel de endeudamiento muestran niveles

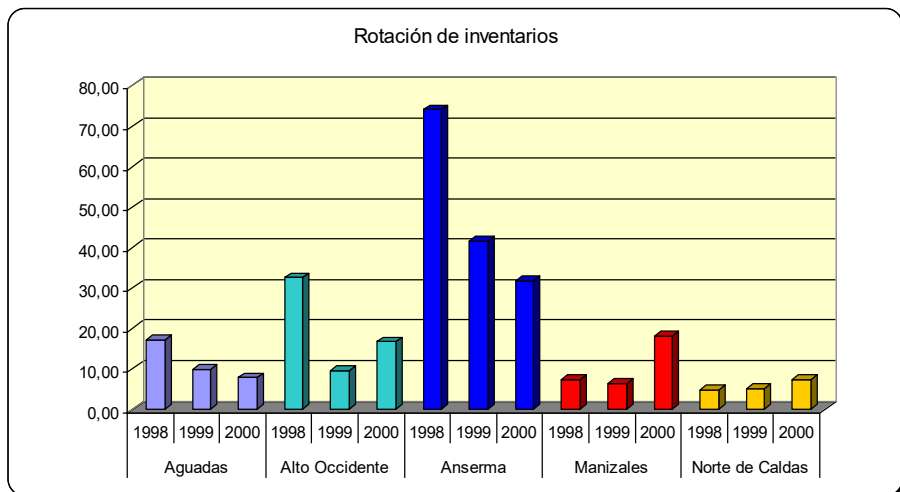
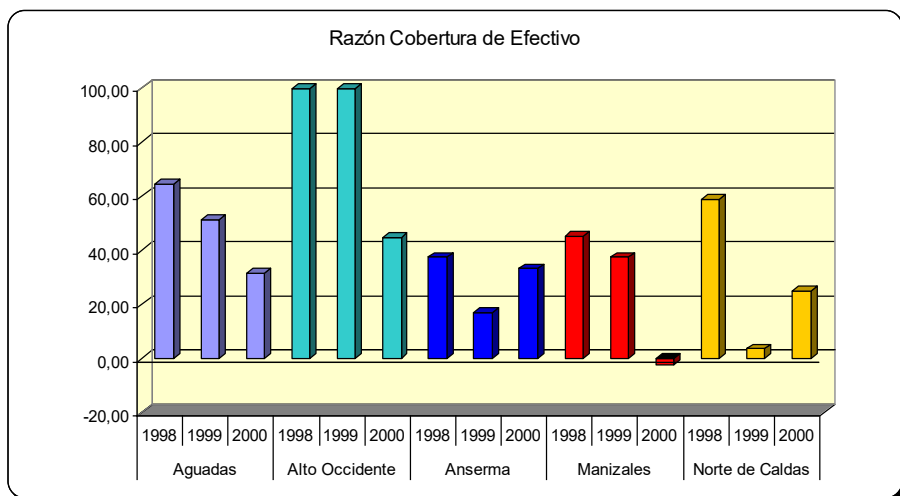
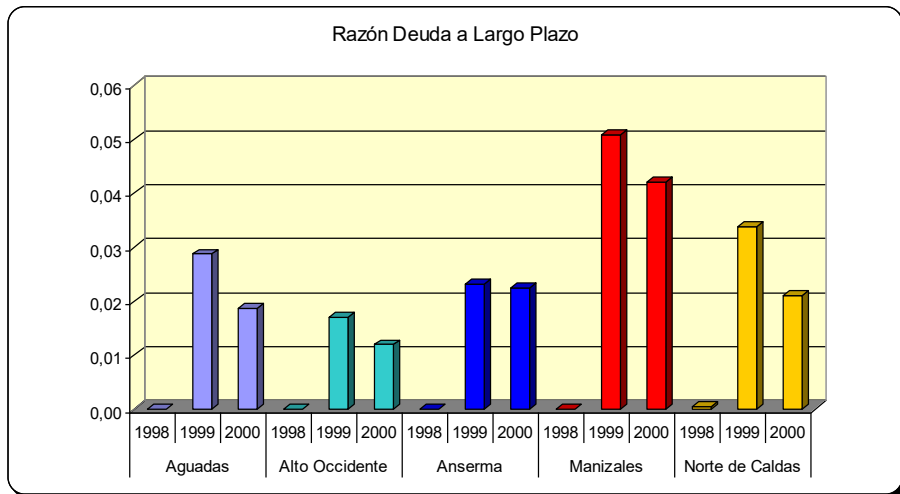
razonables para el normal funcionamiento de las cooperativas; en lo que respecta al multiplicador de capital muestra una de las mayores fortalezas en el conjunto de las cooperativas del departamento ya que el capital de los asociados en ningún momento se encuentra comprometido con terceros, lo cual se corrobora con el indicador razón deuda a largo plazo el cual se encuentra por debajo de 0.04, en este aspecto también se exceptúa la cooperativa de Belalcazar.

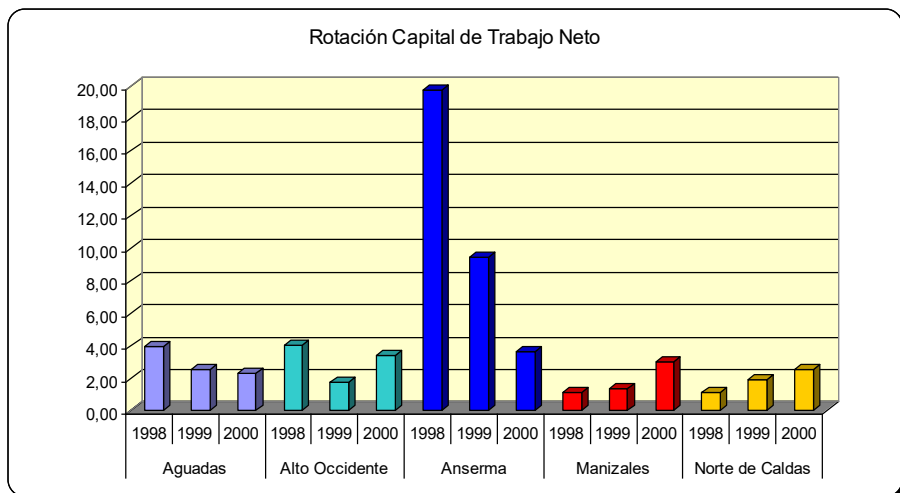
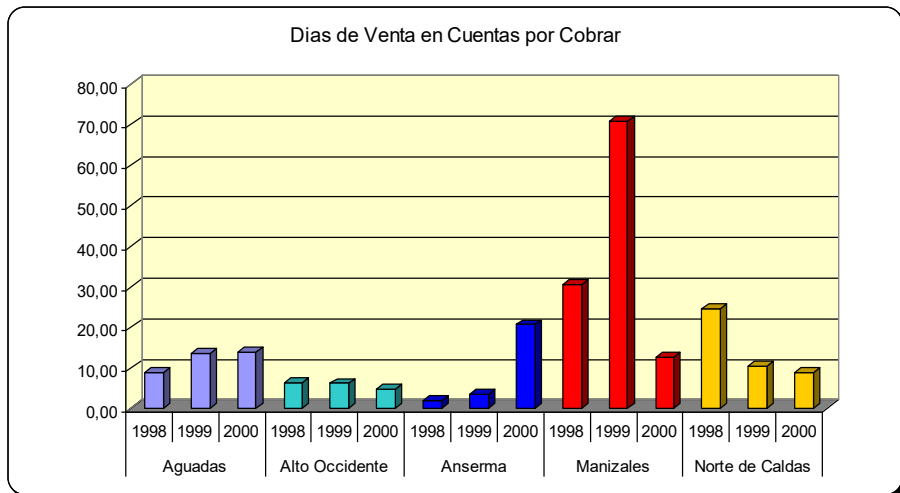
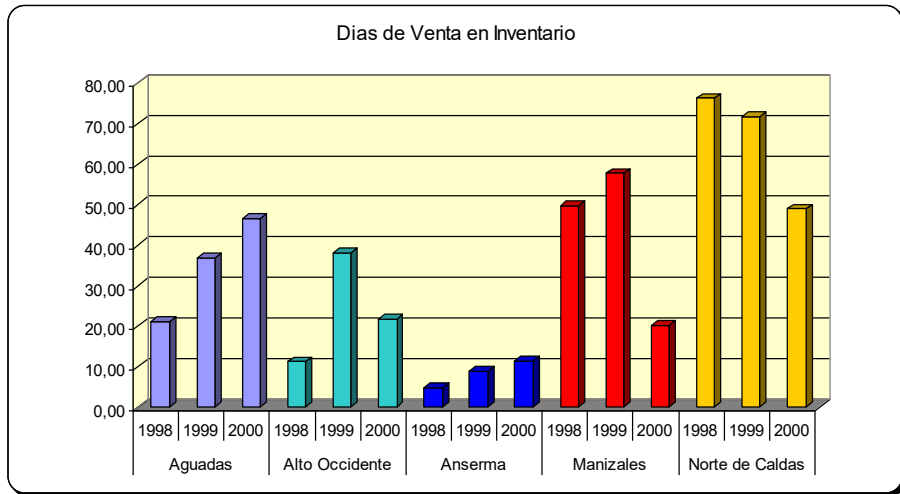
Con el fin de tener mayor ilustración de los indicadores del sector Cooperativo Caficultor del Departamento de Caldas, seguidamente se muestra la matriz de indicadores con sus respectivos gráficos.

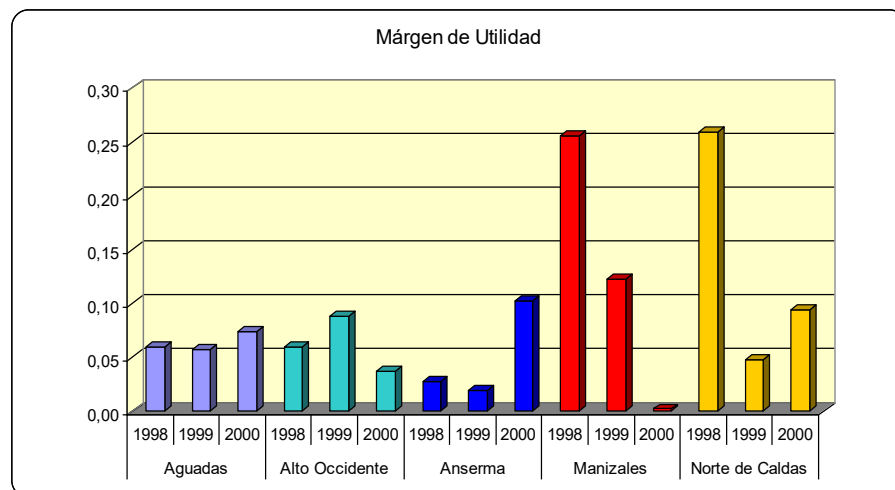
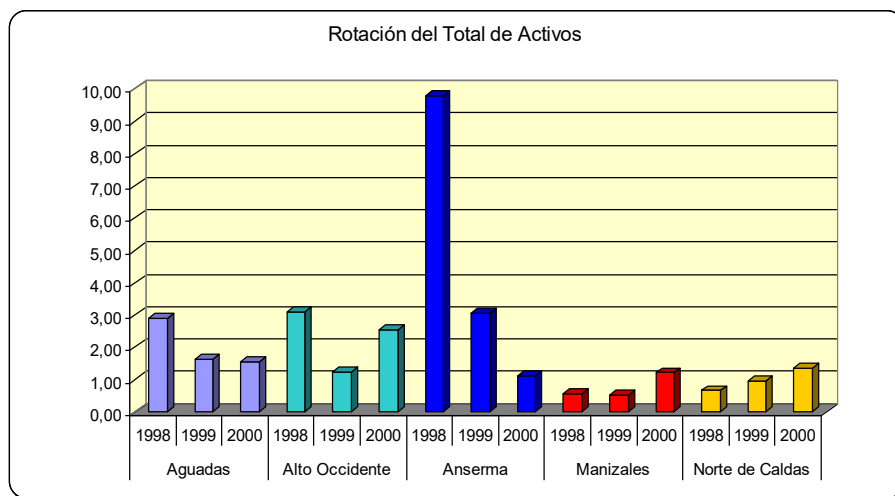
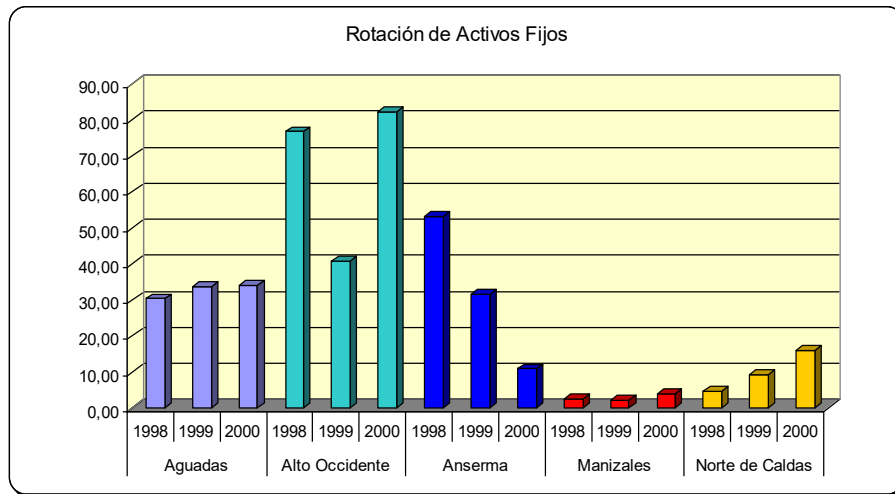
INDICADORES	COOPERATIVAS																	
	Aguadas		Alto Occidente			Anserma			Belalcazar			Manizales			Norte de Caldas			
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000			
RAZONES DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO O LIQUIDEZ																		
Razón Corriente	22.37	16.82	8.62	18.02	22.06	13.86	10.65	9.31	2.87	26.13	48.99	33.44	7.82	5.81	7.07	12.7	12.2	10.023
Prueba Acida	17.61	9.32	6.10	16.01	15.69	11.22	8.19	-1.07	1.47	26.13	48.99	33.44	6.82	3.50	5.30	9.769	5.152	5.209
Razón del Efectivo	0.97	1.71	0.09	0.80	2.06	0.30	2.85	3.10	0.54	0.79	0.73	3.14	0.47	0.04	0.69	1.41	3.51	0.17
Capital de Trabajo (Millones)	1.304	1.859	1.992	4.291	5.010	5.218	937	1132	907	609	627	626	9.427	9.319	8.506	1.827	2.069	2.589
RAZONES DE SOLVENCIA A LARGO																		
Razón Deuda Total	0.03	0.08	0.11	0.05	0.07	0.05	0.08	0.23	0.02	0.01	0.02	0.07	0.14	0.11	0.11	0.05	0.09	0.09
Multiplicador del Capital	1.04	1.20	1.16	1.04	1.06	1.07	1.05	1.08	0.98	1.02	1.01	1.02	1.08	1.13	1.13	1.06	1.10	1.10
Razón Deuda a Largo Plazo	0.00	0.03	0.02	0.00	0.02	0.01	0.00	0.02	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	0.04	0.00	0.03	0.02
Razón Cobertura de Efectivo	64.47	51.24	31.46	234.723	804	44.62	37.44	16.82	33.06	92.22	245.404	0.00	45.16	37.38	-2.36	58.63	3.45	24.74
MEDIDAS DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS O DE ROTACION																		
Rotación de inventarios	17.29	9.89	7.82	32.55	9.60	16.71	74.04	41.56	31.68	0.00	0.00	0.00	7.35	6.32	18.03	4.78	5.08	7.45
Días de Venta en Inventario	21.11	36.89	46.70	11.22	38.01	21.84	4.93	8.78	11.52	0.00	0.00	0.00	49.64	57.75	20.24	76.32	71.79	48.97
Rotación de Cuentas por Cobrar	41.28	26.79	26.01	57.60	59.11	77.24	185.5	105.2	17.64	0.11	0.00	0.00	11.93	5.15	29.03	14.79	35.22	41.03
Días de Venta en Cuentas por Cobrar	8.84	13.63	14.03	6.34	6.17	4.73	1.97	3.47	20.69	3.342	0.00	0.00	30.60	70.90	12.57	24.67	10.36	8.90
Rotación Capital de Trabajo Neto	3.95	2.56	2.31	4.02	1.78	3.39	19.75	9.45	3.62	0.02	0.00	0.00	1.12	1.37	3.03	1.12	1.91	2.55
Rotación de Activos Fijos	30.31	33.61	34.08	76.64	40.80	82.07	53.03	31.43	10.84	0.17	0.00	0.00	2.51	2.25	4.04	4.76	9.34	16.01
Rotación del Total de Activos	2.91	1.65	1.57	3.10	1.25	2.55	9.78	3.06	1.10	0.01	0.00	0.00	0.56	0.53	1.22	0.66	0.95	1.37
MEDIDAS DE RENTABILIDAD																		
Margen de Utilidad	0.06	0.06	0.07	0.06	0.09	0.04	0.03	0.02	0.10	9.83	0.00	0.00	0.26	0.12	0.00	0.26	0.05	0.09
Rendimiento Neto / Activos	0.17	0.11	0.12	0.19	0.12	0.10	0.27	0.09	0.14	0.13	0.02	-0.02	0.14	0.07	0.00	0.17	0.05	0.14
Rendimiento Neto / Capital	0.18	0.08	0.14	0.20	0.08	0.10	0.28	0.08	0.14	0.13	0.08	-0.02	0.15	0.08	0.00	0.18	0.08	0.16
Rendimiento Operacional / Activos	0.13	0.03	0.12	0.17	0.10	0.09	0.22	0.03	0.12	0.11	0.02	-0.02	0.13	0.07	-0.04	0.12	-0.01	0.08
Rendimiento Operacional / Capital	0.13	0.04	0.14	0.18	0.11	0.09	0.23	0.03	0.12	0.12	0.02	-0.02	0.14	0.07	-0.05	0.13	-0.01	0.09

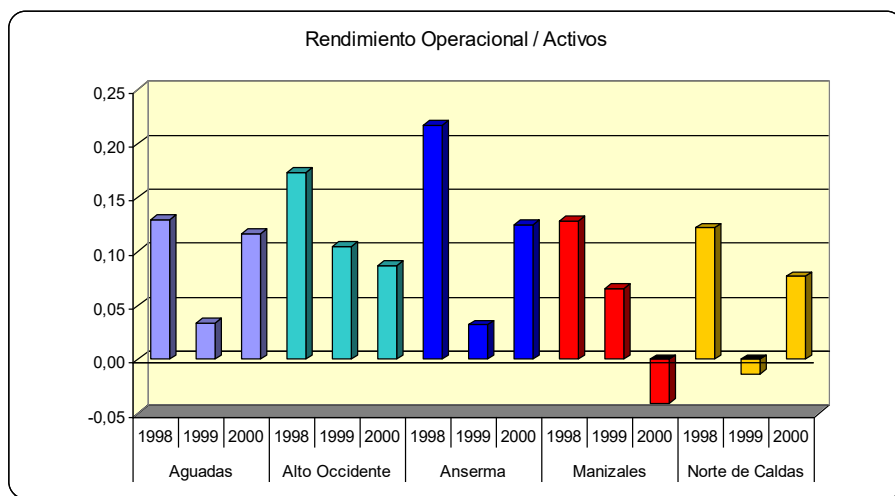
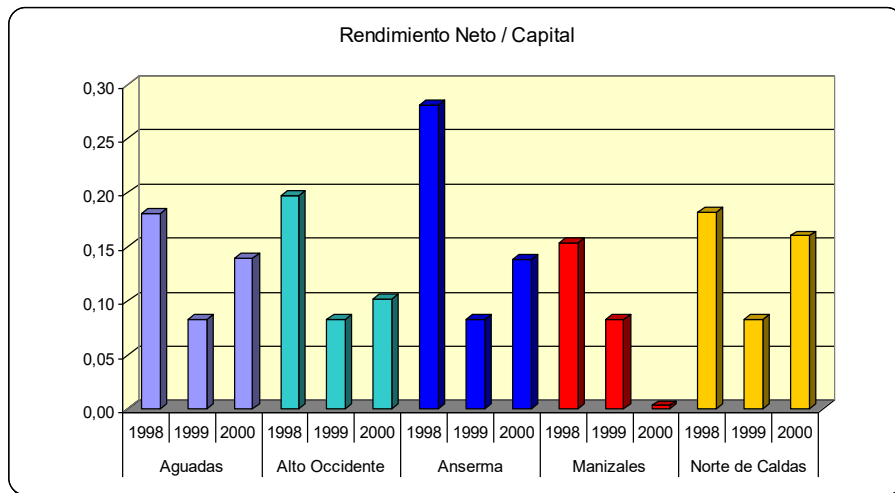
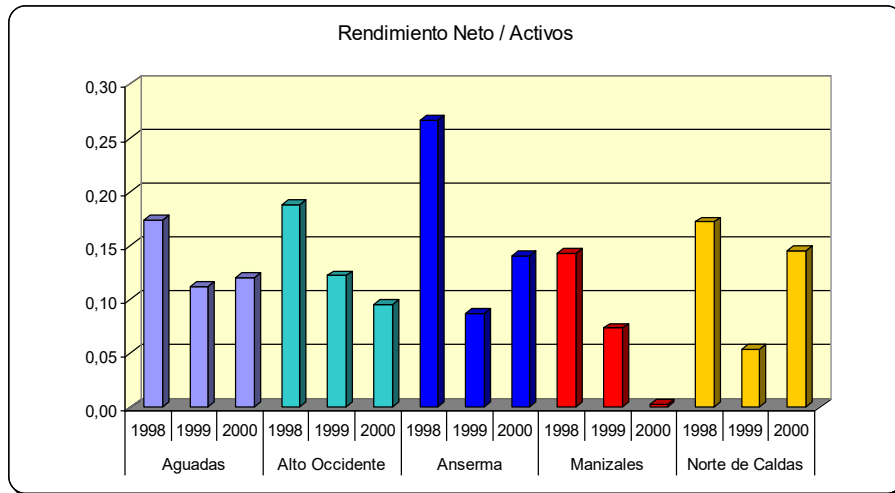


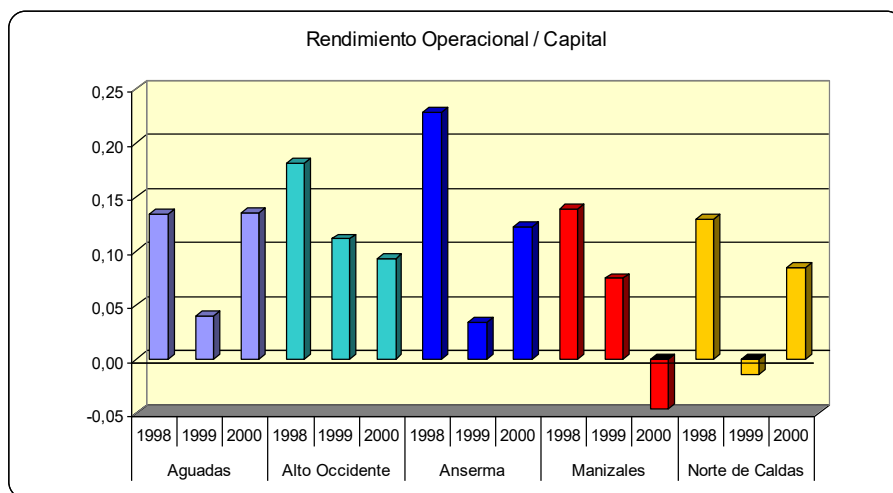










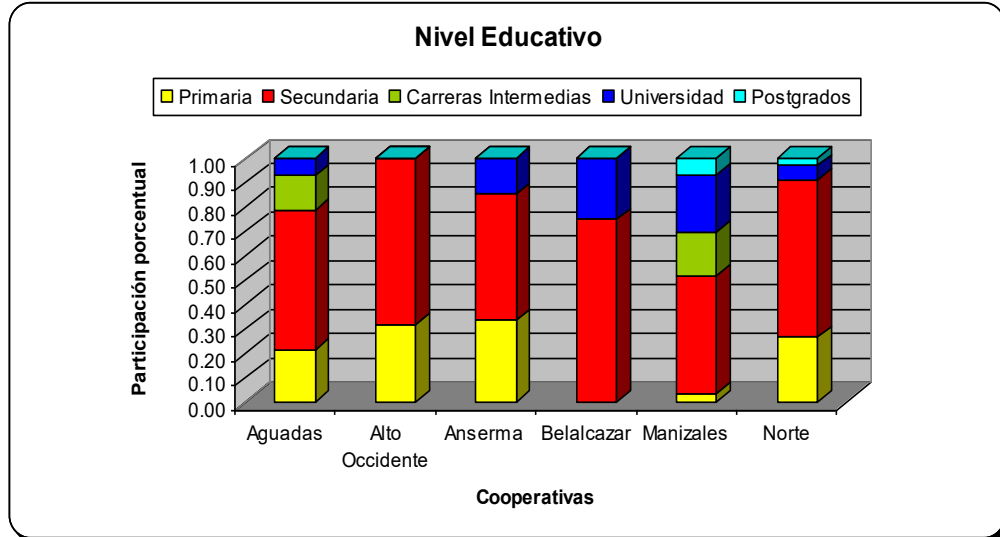


En lo que respecta al aspecto organizacional también se ve uniformidad en sus estructuras, aunque cabe resaltar que en ninguna de las Cooperativas se describe la dinámica de sus organizaciones. Es importante que estas sean lo bastante flexibles y adaptables para enfrentar las condiciones cambiantes del mercado.

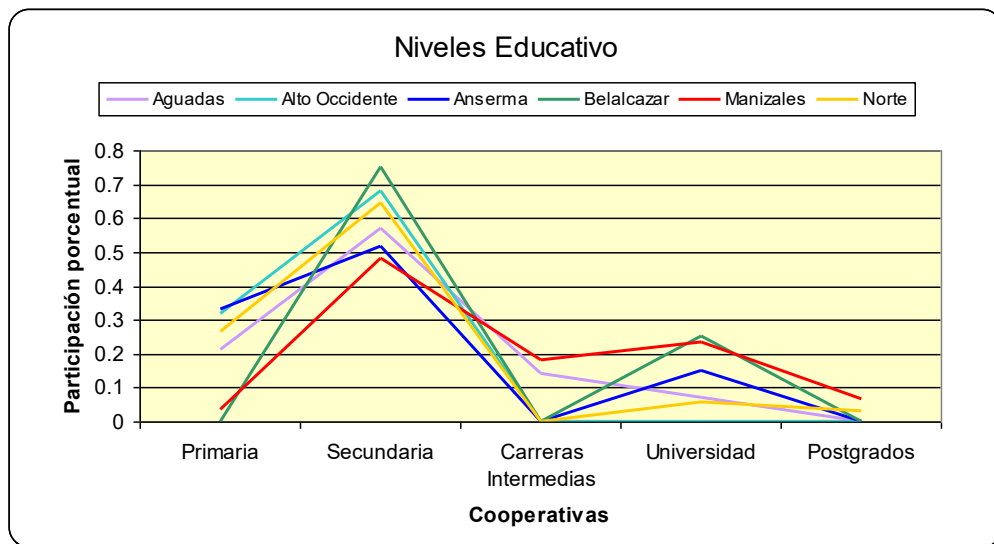
Como parte integral de la estructura se encuentra el factor humano, el que en su evaluación presenta en algunas cooperativas niveles académicos muy bajos, que no le permiten a la empresa soportar eficientemente la estructura derivada del Plan Estratégico, descritas en el (Anexo 1) del presente estudio.

Con relación al factor humano, es importante resaltar que no existe administración de dicho factor, que es fundamental en el desarrollo y funcionamiento de la empresa, sin la administración adecuada del factor humano, será difícil alcanzar los niveles de productividad y competitividad que requiere el sector Cooperativo Caficultor del Departamento de Caldas.

A continuación se relaciona los niveles académicos de las diferentes Cooperativas analizadas:



Nivel academico	Aguadas	%	Alto Occidente	%	Anserma	%	Belalcazar	%	Manizales	%	Norte	%	Total	%
Primaria	3	21%	14	32%	9	33%	0	0%	3	3%	9	26%	38	18%
Secundaria	8	57%	30	68%	14	52%	3	75%	43	48%	22	65%	120	57%
Carreras Intermedias	2	14%	0	0%	0	0%	0	0%	16	18%	0	0%	18	8%
Universidad	1	7%	0	0%	4	15%	1	25%	21	24%	2	6%	29	14%
Postgrados	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	7%	1	3%	7	3%
Totales	14	100%	44	100%	27	100%	4	100%	89	100%	34	100%	212	100%



Con relación a la responsabilidad social de las Cooperativas con sus asociados y la comunidad es importante resaltar la labor que cada una de ellas realiza en su área de influencia, supliendo las labores que debe desempeñar el Estado. Uno de los programas de trascendencia e importancia para los cafeteros es el relacionado con la Pensión Subsidiada, consistente en afiliar los agremiados a través de las Cooperativas, a las entidades que cumplen con esta función, donde se garantiza la seguridad social al productor cafetero.

En el cuadro siguiente se describen las cifras del alcance del programa, durante el año 2000.

MUNICIPIO	META 2000	Aprobados rurales en el 2000	%	Aprobados urbanos en el 2000	Total rural incluido el 2000	Total urb incluido el 00	TOTAL
Manizales	200	198	99	573	1240	4,465	5,705
Aguadas	180	303	168	18	705	36	741
Anserma	310	60	19	11	708	259	967
Aranzazu	103	114	111	10	212	21	233
Belalcazar	125	45	36		142	11	153
Chinchiná	78	151	194	72	719	602	1,321
Filadelfia	135	46	34	18	242	18	260
La Merced	82	24	29		190	9	199
Manzanares	194	118	61	6	241	6	247
Marmato	59	108	183	1	281	7	288
Marquetalia	254	81	32		242	11	253
Marulanda	12		0		43		43
Neira	156	95	61	2	623	55	678
Pacora	145	132	91	3	488	3	491
Palestina	40	28	70	9	384	3	387
Pensilvania	357	132	37	5	632		632
Riosucio	457	259	57	38	751	56	807
Risaralda	88	22	25	22	131	15	146
Salamina	142	67	47	6	363	74	437
Samaná	485	241	50	3	757	5	762
San José	66	116	176		120	1	121
Supía	174	86	49	2	404	48	452
Victoria	41		0		29	8	37
Villamaría	93	11	12	48	469	701	1,170
Viterbo	25	24	96	2	250	132	382
TOTAL	4,000	2,461	62	849	10,366	6,546	16,912

Continuando con el análisis comparativo de los tópicos planteados en la investigación, se hace referencia a la eficiencia de las cooperativas de caficultores, teniendo en cuenta los volúmenes del grano que comercializa, su

costo administrativo y excedente por kilo, para lo cual se relacionan los cuadros siguientes:

COOPERATIVAS DE CAFICULTORES DE CALDAS				
A DICIEMBRE DE 1.998 - 1.999 -2.000				
COOPERATIVAS DE CAFICULTORE	EN PESOS			% VARIACION 1.999 -2.000
	1.998	1.999	2.000	
AGUADAS	98.64	125.64	104.98	-16%
ALTO	75.52	177.89	113.53	-36%
ANSERMA	70.34	121.64	109.62	-10%
MANIZALES	44.05	79.67	107.60	35%
NORTE DE	87.04	157.24	85.26	-46%

El indicador que se utilizó para evaluar la eficiencia, es el determinado por la Federación Nacional de Cafeteros, el cual corresponde al 5% sobre el precio de sustentación, en el año 2.000.

Precio Promedio Efectivo: \$ 2.725 / Kg. CPS, 5%: \$136 por kilo. Esto significa que las Cooperativas cumplen con las expectativas fijadas en los parámetros.

El comportamiento de las Cooperativas con respecto a la Utilidad Bruta es como se representa en el siguiente cuadro:

	Aguadas	Alto Occidente	Anserma	Manizales	Norte
Utilidad bruta (miles)	466827	588893	677861	1097647	794726
Kilos comprados (miles)	3147	5517	6733	30961	7343
Utilidad bruta por kilos	148.34	106.74	100.68	35.45	108.23

4. CONCLUSIONES

- El entorno comercial que afrontan las cooperativas de caficultores a cambiado radicalmente en los últimos años, caracterizándose por una gran competencia, volatilidad en los precios y un nuevo sistema de calificación de evaluación física de la calidad del café, lo cual hace más riesgosa su operación.
- Al igual que toda empresa, las cooperativas deben generar excedentes operacionales, que son su razón de ser, adicionalmente el resultado de su operación debe ser positivo.
- Las Cooperativas de Caficultores del Departamento de Caldas presentan uniformidad en sus estructuras y no existe descripción de la dinámica de funcionamiento, división, agrupación y coordinación formal de tareas y roles y no se evalúa si el factor humano soporta la estructura organizacional.
- Las cooperativas no cuentan con un factor humano debidamente capacitado que les permita tener una estructura organizacional competitiva, el nivel académico del personal y su tipo de administración centralizada no les permite ser flexibles y adaptarse fácilmente a los cambios, que cada día son mayores en el aspecto comercial.

- Las cooperativas de caficultores distan de ser un grupo homogéneo financieramente, como lo demuestran los indicadores analizados en el capítulo cuatro, lo cual dificulta su análisis y el desarrollo de estrategias comunes.
- Las cooperativas analizadas no tienen una contabilidad de costos que le permita la diferenciación contable de cada una de las actividades que desarrollan y la estimación precisa de los costos de cada una de ellas.
- Para que el sector cooperativo caficultor atendiera eficientemente los puntos de compra, utilizó durante el año 2000 el 77% de recursos del Fondo Nacional del Café, sin costo financiero lo que muestra la alta dependencia de esos recursos.
- Las perspectivas comerciales del grano, con un Fondo Nacional del Café debilitado, exigen a las cooperativas contar con recursos propios que les permita aprovechar mejores márgenes de utilidad a los ofrecidos por el mismo.
- Las cooperativas de caficultores mediante la apropiación de fondos desarrollan programas sociales que suplen necesidades inherentes a la responsabilidad del gobierno. Lo que demuestra el impacto que ejercen estas empresas en su área de influencia.
- La formulación e implementación de los planes estratégicos de las cooperativas se realizó de manera intuitiva, sin efectuar un análisis integral competitivo interno y externo, acorde con el entorno y la globalización del sector.

- Mientras que existen cooperativas del Departamento participando en el mercado externo mediante alianzas estratégicas, hay otras que continúan realizando la comercialización del café en el mercado interno con los esquemas convencionales de hace varios años.
- A excepción de la Cooperativa de Caficultores de Belalcazar y Viterbo, las cooperativas del Departamento presentan indicadores económico financieros adecuados, que dan tranquilidad a los asociados respecto a sus aportes.

5. RECOMENDACIONES

- La capacitación de directivos y empleados debe estar dirigida a las exigencias actuales y futuras del entorno y enfocada al desarrollo del objeto principal, la comercialización.
- Se deben definir políticas y mecanismos que faciliten el ingreso, permanencia y sentido de pertenencia de los caficultores, que permitan incrementar la participación de mercado, lo que conlleva a disminución en los costos, ofertar mejores precios de compra y por ende prestar servicios acordes con las necesidades de los caficultores.
- Se deben tener puntos de compra que operen como mínimo a punto de equilibrio, por lo que se deben definir días de compra y horarios de atención y precio pagado al caficultor por el producto.
- Cada vez se hace necesario que se genere valor agregado en los pergaminos comercializados por las cooperativas, a través de procesos de trilla (Excelsos de Exportación), por intermedio de Expocafé ó alianzas estratégicas con ONG`s y particulares, ampliando de esta manera su portafolio de exportación.
- La labor comercial de las cooperativas debe tener nuevos horizontes para diversificar sus potenciales clientes de venta, buscando siempre generar recursos adicionales y ofertar mejores precios de compra al productor y así

- incrementar sus volúmenes en términos de participación de mercado, generando economías de escala y adicionalmente ofreciendo productos y servicios de la mejor calidad.
- Se deben definir estrategias de mercado en las cuales no se espere que los productores de grandes volúmenes vayan a la cooperativa a vender, sino que la cooperativa vaya a comprarles y así incrementar la participación en el mercado.
- El entorno actual exige que en cada cooperativa o en su conjunto tengan una o varias personas especializadas en comercio internacional, con manejo de coberturas en bolsa, derivados financieros, entre otros; con el fin de cubrir los riesgos de comercialización del café en el exterior e identificar nuevas oportunidades de mercado.
- Se recomienda unificar tanto los planes de cuentas como la clasificación de los diferentes rubros en los asientos contables, con el fin de facilitar el análisis integral del sector cooperativo caficultor del departamento de Caldas.
- Desarrollar programas de comercialización de cafés de buena calidad (excelsos) que incrementen el consumo interno para convertir al país en uno de los mayores clientes del café Colombiano, como es el caso de Brasil.
- Teniendo en cuenta las exigencias del entorno y la globalización del sector cafetero, se hace necesario que las Cooperativas de Caficultores ajusten

sus Planes Estratégicos a la realidad del mercado tanto nacional como internacional.

- Para la elaboración de los Planes Estratégicos es importante tener en cuenta los resultados del presente estudio, con el fin de tener fundamentos reales que garanticen su adecuada formulación e implementación, así mismo efectuar el análisis competitivo, estratégico y de cadena de valor.
- Una ventaja competitiva importante para la consolidación y permanencia del sector Cooperativo Caficultor es la posibilidad de realizar alianzas estratégicas para posicionarse en el mercado externo y generar valor agregado, tanto al producto, como a los ingresos del caficultor.
- El esquema de información y comercialización de las Cooperativas debe garantizar la óptima rotación del capital de trabajo y la correcta toma de decisiones, respecto a la mejor relación costo – beneficio.
- Es importante identificar que tipo de estructura organizacional se acopla a las necesidades y proyecciones de cada cooperativa, buscando flexibilidad y adaptabilidad frente a las condiciones cambiantes del mercado.
- Ante la difícil situación económica que atraviesa el Fondo Nacional del Café, se recomienda evaluar otras fuentes de recursos, su costo e impacto sobre el esquema comercial cooperativo.

6. PROPUESTA DE NUEVOS ESTUDIOS

Teniendo en cuenta los resultados encontrados en la presente investigación, se identifica la necesidad de realizar estudios complementarios, tales como:

- Planes Estratégicos para cada cooperativa y su implementación, acorde con el entorno y requerimientos del mercado global, que tengan en cuenta el análisis competitivo, estratégico y de cadena de valor.
- Perfiles, tipo de capacitación y entrenamiento requeridos por el factor humano de cada cooperativa de caficultores.
- Viabilidad comercial y financiera de alianzas estratégicas para las cooperativas.
- Estructura de capital óptima requerida por las cooperativas para trabajar con recursos propios.
- Evaluar otras fuentes de recursos, su costo e impacto sobre el esquema comercial cooperativo

BIBLIOGRAFÍA

ALINZA COOPERATIVA INTERNACIONAL y FONDO NACIONAL UNIVERSITARIO, los principios cooperativos para el siglo xxi, Santafé de Bogotá 1996. Fondo Nacional Universitario.

AQUILANO. , Chase. Dirección y administración de la producción y de las operaciones. 6 ed. México 1997. Editorial IRWIN.

CERTO C. , Samuel y PETER. , J. Paul. Dirección estratégica. 3ed. España 1995. Editorial IRWIN.

CHAVENATO. , Idalberto. Administración de recursos humanos. 3 ed. Santafé de Bogotá 1998. Editorial Lito Camargo Ltda.

DAVILA L. , Carlos. Teorías organizacionales y administrativas. Colombia 1996. Editorial Interamericana, S.A.

DIARIO LA REPÚBLICA. , Sección Económica hoja 3ª Febrero 29 de 2000
“preocupación por bajos precios externos del café”

ELORDUY M. , Juan Ignacio. Estrategia de empresa y recursos humanos, una visión dinámica de la empresa. España 1993. 1ed. Editorial Interamericana, S.A..

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. Oficina de Estudios y Proyectos Básicos Cafeteros. Encuesta Nacional Cafetera (E.N.C). Santafé de Bogotá, 1997.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS Gerencia Administrativa, División de Cooperativas, análisis del conjunto de las Cooperativas de Caficultores, razonabilidad de la comisión, Santafé de Bogotá febrero de 1997.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS Gerencia Administrativa, División de Cooperativas, Informe Cooperativas de Caficultores Precongreso Cafetero, Pasto Noviembre de 1997.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS Gerencia Administrativa, División de Cooperativas, Informe Cooperativas de Caficultores Precongreso Cafetero, Manizales Noviembre de 1998.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS Gerencia Administrativa, División de Cooperativas, Informe Cooperativas de Caficultores Precongreso Cafetero, Pereira Noviembre de 2000.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS Gerencia Administrativa, División de Cooperativas, Informe Financiero, Santafé de Bogotá Diciembre de 1998.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS Gerencia Administrativa, División de Cooperativas, Las Cooperativas de Caficultores y el Mercado de Exportación, Santafé de Bogotá Junio de 1998.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS Gerencia Administrativa, División de Cooperativas, Participación de las Cooperativas de Caficultores, en el mercado cafetero civil 1998, Santafé de Bogotá 1998.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS Gerencia Administrativa, División de Cooperativas, Informe Cooperativas de Caficultores Precongreso Cafetero, Pereira Noviembre de 2000.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS Gerencia Administrativa, División de Cooperativas, participación de las cooperativas de caficultores en el mercado cafetero, durante el año civil 2000.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS Gerencia Administrativa, plan de comercialización y mercadeo del café Colombiano año 2001, Bogotá Noviembre de 2000

FERNANDEZ V. , María Isabel. , FRANCO G. , Mery. , ORTIZ C. , Jaime Eduardo. Balance social fundamentos e implementación. 5 ed. Medellín 1996. Talleres editoriales de la Universidad Pontificia Bolivariana.

FUNDACION GALILEO. " Desarrollo de recursos humanos en las cooperativas: su importancia y su respuesta ante las circunstancias cambiantes". [en línea]. Mensaje archivado en: <http://www.coopnetupdate.org/> >[Consulta 19 Enero de 2000].

FUNDACION GALILEO. "Cooperativas y la Globalización de la Economía". [en línea]. Mensaje archivado en: <http://www.coopnetupdate.org/> >[Consulta 19 Enero de 2000].

FUNDACION PARA LA EDUCACION SUPERIOR Y EL DESARROLLO. Economía Cafetera Colombiana. 1 ed. Bogotá: Editorial Andes, 1978. 576p.

HERNÁNDEZ. , Francisca de C., DE ALVARADO Eva L y PINEDA Elia B. Metodología de la investigación. 1 ed. México, 1986. Editorial Limusa.

JOHANSEN BERTOGLIO. , Oscar. Anatomía de la empresa una teoría general de las organizaciones sociales. México 1995. Editorial LIMUSA.

JUNGUITO B., Roberto y SALAZAR P., Diego. El comercio exterior y la política internacional del café. Santafé de Bogotá 1993. Editorial Nomos S.A.

MATAMALA S. , Ricardo y MUÑOZ C. , Jesús Antonio. Administración por políticas. Santafé de Bogotá 1994. Editorial Kimpres Ltda.

MAX-NEEF. , Manfred ELIZALDE. , Antonio y HOPENHAYN. , Martín. Desarrollo a escala humana una opción para el futuro. Suecia 1996 fundación Dag Hammarskjöld. Editorial Cepaur.

MINTZBERG. , Henry y BRIAN QUINN. , James. El proceso estratégico conceptos, contextos y casos. 2 ed. México 1998. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

MIRANDA M. , Juan José. Gestión de proyectos, identificación, formulación, evaluación financiera, económica y social. 3 ed. Santafé de Bogotá 1999. Editorial Mundo Editores.

PINEDA S. , Carlos Julio. , CASTILLO S. , Martha Elvira. , PARDO M., Edith Esperanza y PALACIOS B. , Nicolás Valentín. Cooperativismo mundial 150 años. Santafé de Bogotá 1994. Editorial Consultamerica grupo asesor.

PORTER E., Michael. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 1 ed. México 1998. Editorial Continental, S.A. de C.V.

RESTREPO S., Juan Camilo. Ensayos de Política Económica y Cafetera. Bogotá, 1990. Editorial Presencia.

ROBBINS P. , Stephen P y COULTER. , Mary. Administración. 5 ed. México 1996. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

ROBBINS P. , Stephen y DE CENSO. , David A. Fundamentos de administración conceptos y aplicaciones.1 ed. México 1996. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

ROBBIN P. , STEPHEN. comportamiento organizacional teoría y practica. 5 ed. México 1998. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

SABINO, Carlos A. Como hacer una tesis. Santafé de Bogotá 1996. Editorial Panamericana.

SALLENAVE. , Jean Paul. La gerencia integral. Colombia 1994. Editorial Norma.

SERNA G. , Humberto. Gerencia estratégica planeación y gestión – teoría y metodología. 5 ed. Santafé de Bogotá 1997. Editorial 3R editores Ltda.

SITUACION ACTUAL, DESAFIOS Y PERSPECTIVAS DEL COOPERATIVISMO. Pereira: (ACI), 1999. 1 videocasete[VHS](38min): Col., español.

STEPHEN A. , Ross. , RANDOLPH W. , Westerfield y BRANDFIRD D. , Jordan. Fundamentos de finanzas corporativas. España 1996. Editorial IRWIN.

SUDARSKY. , John. Clientelismo y desarrollo social el caso de las cooperativas. Colombia 1988. Editorial Tercer mundo editores.

VILLAREA I. , Arturo. Evaluación económica de proyectos de inversión. Santafé de Bogotá 1994. Talleres gráficos Banco Popular.

YIP S. , George. Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Colombia 1993. Editorial NORMA.