

**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE CAFÉ
COOPROPAZ DEL UNICIPIO DE BELEN DE UMBRIA**

**ALEJANDRA TORRES SALAZAR
LUISA FERNANDA MEDINA MONTOYA
PAOLA MILENA OSORNO GALLON**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO
PEREIRA
2015**

**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE CAFÉ
COOPROPAZ DEL UNICIPIO DE BELEN DE UMBRIA**

**ALEJANDRA TORRES SALAZAR
LUISA FERNANDA MEDINA MONTOYA
PAOLA MILENA OSORNO GALLON**

Trabajo de grado para optar el título de Tecnólogo Industrial

**Asesor
Carlos Andrés Botero Girón**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO
PEREIRA
2015**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, marzo de 2015.

AGRADECIMIENTOS

Primero y antes que nada a Dios, el creador de todas las cosas, por toda la sabiduría que nos ha brindado para poder ejecutar cada parte de los planes propuestos, y por permitirnos alcanzar esta meta propuesta en esta etapa de nuestras vidas.

A la Universidad Tecnológica de Pereira. Por permitirnos ser parte de un gran grupo de profesionales de Tecnología Industrial. Gracias por brindarnos una excelente formación académica, a todo el personal Docente por los conocimientos ofrecidos semestre a semestre y por enseñarnos lo que significa ser profesional, a todo el personal administrativo por atender nuestras necesidades

Al director de la escuela de Tecnología Industrial John Jairo Sánchez y a la directora Olga Lucia Hurtado que con su empeño y dedicación contribuyen a mejorar la calidad de vida de los estudiantes de los municipios. A nuestros maestros por siempre estar ayudándonos en el cumplimiento de esta meta, quienes nos han enseñado a ser mejor en la vida y a realizarnos profesionalmente.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor Docente e Investigador Carlos Andrés Botero Girón por hacer posible esta tesis, aceptando dirigir nuestro proyecto dando todo de sí apoyándonos y compartiendo con nosotras algo de su conocimiento marcando de una forma muy significativa nuestras vidas gracias por su dedicación y entrega que sabemos que fue de corazón.

A nuestros amigos. Que además son nuestros compañeros de estudio, con los cuales nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional ¡Gracias! nunca los olvidaremos. Nuestro más sincero sentido de agradecimiento a todas las entidades como la Universidad Tecnológica de Pereira, la Gobernación de Risaralda al CERES de Belén de Umbría a la escuela y al colegio porque de una u otra manera aportaron a la formación y el crecimiento profesional de los estudiantes del municipio de Belén de Umbría E hicieron posible la realización de este proyecto, a todos inmensamente ¡Gracias!

Contenido

1. TITULO DESCRIPTIVO DEL PROYECTO	8
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	9
2.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	9
2.2 ANTECEDENTES	11
2.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	12
2.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	12
3 JUSTIFICACION	13
4 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	18
4.2 OBJETIVO GENERAL.....	18
4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
5. MARCO TEÓRICO	19
1. Los estrategas.	20
2. El direccionamiento.	20
5.1.3 MISIÓN	22
5.1.4 VISIÓN	24
5.1.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	26
5.2 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	27
5.2.1ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR	28
5.2.2 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE FAYOL	29
5.2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO	34
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	34
5.2.3.2 ORGANIZACIÓN.....	36
5.2.3.3 DIRECCIÓN.	37
5.2.3.4 CONTROL.....	39
5.2.4 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.....	40
Las cinco fuerzas. El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver gráfico.1) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:.....	50
6. MARCO SITUACIONAL.....	56

7. MARCO CONCEPTUAL	58
8. ESTADO DEL ARTE DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	61
9. LA HIPÓTESIS	65
9.1. HIPÓTESIS DE LA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ.....	65
9.2. VARIABLES.....	65
10. DETERMINACIÓN DE LAS MUESTRAS	66
11. IMPACTOS DEL PROYECTO	67
12. DISEÑO METODOLÓGICO.....	70
14. PRESUPUESTO	73
Tabla 2. costos directos e indirectos.....	73
15. RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA.....	74
16. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	75
16.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE CAFÉ	75
COOPROPAZ.....	75
16.1.1. FACTORES DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	76
16.1.1.2 FACTOR TECNOLÓGICO.....	86
16.2 HISTORIA DE LA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ DEL MUNICIPIO DE BELÉN DE UMBRIA	101
17. ESTADO ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ	102
DEL MUNICIPIO DE BELEN DE UMBRIA.....	102
17.1. VISIÓN	102
17.2. MISIÓN	102
17.3. POLÍTICAS DE CALIDAD	102
18. ORGANIGRAMA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ.....	104
18.2 MAPA DE PROCESOS	114
19. MANUAL DE FUNCIONES	115
JUNTA DIRECTIVA.....	115
20. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	124
20.2. INFORMACION DE LA PRODUCCION DE LA COOPERATIVA	129
23. CONCLUSIONES GENERALES	143
24. RECOMENDACIONES GENERALES	144

25. BIBLIOGRAFIA.....	145
• portafolio.co (consultado el 25 Febrero de 2014) disponible en:	148
ANEXO 1	151
ANEXO 2.	155
Caracterización del mercado planta de Producción de café Coopropaz	155
Estructura demográfica	156
Accesibilidad geográfica	160
ANEXO 3.	163
ANEXO 4.	168
FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	168
ANEXO 5.....	171

1. TITULO DESCRIPTIVO DEL PROYECTO

Diseño de una estructura administrativa para la Cooperativa de Café Coopropaz del municipio de Belén de Umbría en el departamento de Risaralda.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La agricultura es uno de los sectores más importantes del país. En la actualidad casi en total abandono, por las políticas económicas del actual gobierno. Los motivos son claros, la agricultura no genera para los inversionistas las utilidades que ellos esperan y enfocan sus esfuerzos a la banca, la construcción, comercio etc. Según la Federación Nacional de Cafeteros, parte de este abandono se puede atribuir al menor ritmo de fertilización registrado en 2008 las ventas de fertilizantes cayeron en cerca de 100 mil toneladas es decir en un 29%, incidiendo así en una menor fertilización por árbol, no obstante al incentivo de \$140 pesos por árbol fertilizado. El interrogante es si la caída en la producción se puede atribuir a la revaluación de la tasa de cambio. Para analizar este efecto se debe tomar como referencia la tasa real de cambio. Para el cafetero, la tasa de cambio se puede definir analizando tres variables: el comportamiento del precio internacional, la tasa representativa del mercado y los costos de su producción; esto daría como resultado la tasa de cambio realmente aplicable¹.

luisa

La agricultura cuenta con los riesgos más altos que otras inversiones como la situación climática, bajos precios. (El café por ejemplo tiene los costos más altos de producción) .Ante tal situación cabe preguntarse ¿qué fin tendrá el café en Colombia?, ¿Cómo subsistirán muchas familias cafeteras que Vivian de este rubro? Y aún más como suscitaremos los colombianos sin la agricultura , la verdad es que en la última década y en especial en el último lustro , el café opero dentro de condiciones de costos y revaluación que no consultaban con las realidades internas y externas ;se pensó que los elevados precios se mantendrían y daban margen para todo , no se advirtió que se trataba de un producto inelástico que tiene el deterioro paulatino de las cotizaciones .luego de cincuenta años de severa regulación del sector e intervención en el mercado el país le apostó al libre mercado dentro de un marco de permisividad a los dirigentes cafeteros y enfermedad holandesa y termino en el mismo descalabro del resto de la agricultura y la industrial.

El comité del café, integrado por el gobierno y la federación careció de visión, el diagnóstico y el manejo para evitar que los costos superaran los precios y

¹Tomado de la Memoria de la LXXIV Asamblea Anual de la Asociación Colombiana de Exportadores de Café (ASOEXPORT): **¿Hacia dónde va la caficultura colombiana?**
Consultado el 21 de febrero de 2014 disponible en:
<http://www.asoexport.org/sites/default/files/Memorias%20Asoexport%202010.pdf>

colocaran al sector al borde de la quiebra. Los países centroamericanos productores de café se encuentran en una encrucijada. Los precios del café en 2002 han alcanzado niveles históricos mínimos. La continua sobreproducción mundial y el estancamiento en el consumo han producido una acumulación de inventarios y se ha intensificado la competencia entre los orígenes. Para muchos productores, los precios del café se han desplomado por debajo de sus costos de producción, lo cual ha provocado penurias económicas a este sector en todo el mundo, incluyendo la región centroamericana. De hecho, la actual crisis cafetera parece ser de carácter estructural: el aumento en la producción de Brasil y Vietnam (dos productores con bajos costos) aunado a una mayor flexibilidad en el procesamiento del café por parte de los tostadores están creando un nuevo entorno para los países centroamericanos. Al mismo tiempo, la producción de café de calidad en ocasiones puede imponer recargos significativos en los costos, y los mercados para los cafés especiales (gourmet, sostenibles, de Comercio Justo, orgánicos, etc.) están en expansión. Los caficultores centroamericanos enfrentan nuevos desafíos que exigen estrategias novedosas, siendo el eje principal un amplio desarrollo sostenible de la economía rural.

Aunque la oferta y la demanda del café se mantiene estrecha, el precio del café suave cotizado en la bolsa de nueva york sigue en tendencia a la baja, lo que viene afectando, además de la revaluación del peso, el ingreso cafetero, según el informe de julio de la organización internacional del café se calcula que la producción mundial 2011/2012 fue de 131,4 millones de sacos lo que representa un ligero descenso en comparación con los 134,4 millones de sacos del 2010/2011; por otra parte que el consumo mundial aumento en el año civil del 2011 y fue de 137,9 millones de sacos por consiguiente, el equilibrio entre la oferta y la demanda se mantiene relativamente estrecho. El director de comité de cafeteros dice que la carga interna del grano se pagara hoy en las principales plazas cafeteras en un promedio de 602. 000 la carga de 125 kilos, por debajo en unos 50000 a los costos de producción que señala los cafeteros tienen en la actualidad².

La crisis es más pronunciada en términos de desempleo, pérdida de ingresos para los pequeños productores y morosidad en el pago de las deudas de los medianos y grandes productores. El empleo en el sector cafetero representa un porcentaje significativo de la mano de obra rural que, en promedio, ronda el 28 por ciento para toda la región, y hasta un 42 por ciento en algunos países ¿Qué se debe hacer para procurar la viabilidad a largo plazo del sector cafetero?

² Comportamiento de la industria cafetera colombiana (consultado el 23 de febrero de 2014) disponible en: http://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_Completo2012.pdf

Las estrategias específicas se concentran en dos áreas principales: soluciones para los productores que pueden mantenerse competitivos con el café y soluciones para los productores que no pueden mantenerse competitivos. En el caso de los primeros, las soluciones se enfocan en mejorar la calidad, la comercialización y la tecnología. Desarrollar estrategias de comercialización y de valor agregado destinadas a crear asociaciones y vínculos de largo plazo con el mercado, que permitan recibir primas más altas por la buena calidad y penetrar segmentos del mercado de altos ingresos. Explorar algunas estrategias publicitarias útiles como el comercio electrónico, la Taza de la Excelencia (Cup of Excellence), consumo interno y sistemas de información de mercados. Las políticas promocionales también deberán concentrarse en los caficultores e intentar divulgar información sobre los beneficios ambientales del café y la utilización de prácticas óptimas y ahora bien con la nueva cooperativa conformada con caficultores de Belén de umbría que se creó por todo lo mencionado en lo anterior se desea implementar estas estrategias con el inicio de una nueva cooperativa de caficultores independientes para darle una nueva oportunidad a familias campesinas de bajos recursos con este nuevo proyecto empresarial y darle ese valor agregado al café del municipio y una alternativa de vida para no dejar desaparecer un producto que tanto le ha dado a la región³.

2.2 ANTECEDENTES

La cooperativa de café coopropaz del municipio de Belén de Umbría dio inicio en febrero de 2014, desde la fecha no se han implementado proyectos significativos que beneficien a la cooperativa en su estructura administrativa, pues su funcionamiento ha sido el mismo sin mostrar mayores cambios en cuanto a lo mencionado. La cooperativa de café no cuenta con infraestructura propia, en el momento cuentan con el apoyo de café flor de Apia que es una empresa de carácter privado, ubicada en el municipio de Apia Risaralda, dedicada a la producción y comercialización de café tostado dirigida a mercados nacionales e internacionales .desde el lugar prestan el servicio a la cooperativa para que sus socios trasladen su producto en pergamino seco y allí le hacen todo el proceso para luego ser comercializado en el municipio, lugares vecinos y diferentes países como España, usa, Canadá, emiratos árabes y Alemania en pequeñas cantidades

por sus mismos socios **.luisa** La cooperativa ha tenido la oportunidad de recibir aportes como certificación de cooperativismo con el ministerio de trabajo, seminarios con la cámara de comercio de Pereira, plan exportador para new york y new jersey con la universidad libre de Pereira, están vinculados por cinco años desde el 2014 a la asociación internacional de cooperativas en Canadá la cual ya

³(consultado el 24 de febrero de 2014) disponible en: <http://www.razonpublica.com/index.php/26-temas/recomendados/2813-ihacia-donde-va-la-caficultura-colombiana-macroeconomia-y-caficultura.html>

dio inicio para fortalecer la cooperativa empresarial, analizando sus virtudes y dificultades, el proyecto impac que hace un gran aporte por un valor económico de \$15000000, y es así como la cooperativa ha ido surgiendo poco a poco con dedicación y entrega de todos sus asociados⁴.

2.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la estructura administrativa que se requiere para la Cooperativa de café Coopropaz del municipio de Belén de Umbría en el departamento de Risaralda?

2.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

1. Cuál es la estructura administrativa que permite orientar el funcionamiento de la empresa.
2. Como debe ser el direccionamiento estratégico para la Cooperativa de café Coopropaz del municipio de Belén de Umbría.
3. Cuáles son los manuales de perfiles y funciones para la Cooperativa de café Coopropaz.
4. Cuál es la propuesta de mejoramiento para el funcionamiento de la Cooperativa de café Coopropaz.

⁴ Información dada por la cooperativa de café coopropaz (consultado el 15 de enero de 2015)

3 JUSTIFICACION

La caficultura ha sido uno de los rubros productivos más importantes de la Economía Belumbrense, siendo por muchos años el que más divisas a aportado, Generador de empleo en la zona rural y significando la mayor cobertura vegetal Permanente del territorio.

Es así como se pretende crear una estructura administrativa para la cooperativa de café “Coopropaz” en el municipio de Belén de Umbría en el departamento de Risaralda, permitirá en este caso identificar las debilidades y fortalezas con las que cuenta la cooperativa desde sus inicios y las amenazas de su entorno para su creación estableciendo así la viabilidad de crear una organización capaz de entrar al mercado, sostenerse y poder reaccionar a las fluctuaciones de la industria y la demanda.

Mediante este plan se determinaran las capacidades que se dispondrán en la cooperativa y la calidad necesaria para garantizar el éxito para lo cual la estructuración administrativa proyectara la capacidad económica de Coopropaz para su buen funcionamiento según los costos en los que incurrirá, lo que es fundamental para comenzar la empresa de manera ordenada y sostenida, pues se determinara así la inversión inicial tanto administrativos como para maquinaria e infraestructura en general y los requerimientos que permitan a la cooperativa funcionar sin imprevistos o fallas por no saber en determinado momento de donde obtener fondos, materiales o recurso humano para cumplir con lo propuesto.

La determinación de la estructura administrativa no solo contribuirá al desarrollo de la industria en la región, tendrá igualmente un impacto social, que permitirá incentivar la inversión para el desarrollo empresarial y con ello la posibilidad de generar trabajo tanto a nivel municipal como regional, aprovechando el recurso humano y técnico con que cuenta el municipio, fomentando la capacitación y la tecnificación mediante el ejercicio de labores especializadas al tiempo que permitirá que más caficultores del municipio logren asociarse como empresarios y obtener un mayor beneficio a través de la producción con valor agregado.

Así, es necesario determinar y analizar todos los factores que el municipio de Belén de Umbría y su producción cafetera ofrecen, para a través de la generación de valor agregado, aportar un desarrollo integral a la comunidad.

Plan de desarrollo municipal 2012-2015

Sector agropecuario:

“En cuanto a la economía del municipio, esta se basa en la actividad agrícola que se centra en el cultivo del café, el cual se realiza en forma tecnificada, generando la mayor fuente de empleos dicho en lo anterior.

Dentro de los 20 encadenamientos productivos que contribuyen en forma significativa al producto interno bruto del municipio es el café.

Cuentan con 4 líneas de producción de certificación en producción más limpia: lulo, mora, plátano y cafés especiales (cuchilla del san juan)

Los aportes más importantes de esta investigación es lograr tener como las demás cooperativas productivas, alianzas que promuevan tanto la producción y comercialización con ofertas exportadoras.

“Belén de Umbría fue acogido en el Paisaje Cultural Cafetero en la Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO por ser un ejemplo excepcional de un paisaje cultural, sostenible y productivo que se adapta a características geográficas y naturales únicas en el mundo y que ha desarrollado una cultura y un capital social excepcionales”.

Registro condicionado a modificación de acuerdo a comportamientos:

El área agrícola, (8120 hectáreas), es el uso más representativo del municipio, 45,83% en el grupo de los cultivos permanentes semi pertinentes; el café cubre el 92,33% del suelo dedicado a la agricultura, y sigue en importancia la caña de panelera, plátano y los cítricos con el 4,79% de dicha área⁵.

Plan departamental de desarrollo 2012- 2015

Artículo 3^a elementos para un modelo de desarrollo

Risaralda es un departamento con unas condiciones económicas propias de un país pobre, con profundas inequidades, donde el problema de la tenencia de la tierra aún no está resuelto, para hacerlo igual que el resto del país, seguramente se deberán hacer transformaciones estructurales, entre ellas, “una reforma agraria”, que en el último siglo no se ha hecho de manera satisfactoria, por lo menos para la gran mayoría de los ciudadanos del país y que no se espera suceda en el corto plazo del periodo de gobierno actual.

⁵Plan de desarrollo municipal 2012-2015. Sector agropecuario PAG. 56
[consultado 20 de marzo de 2014]. disponible en http://www.belendeumbria-risaralda.gov.co/apc-aa-files/63636332373632303732613365313730/Plan_de_desarrollo_2012_2015_PDF.pdf

¿Por qué es importante hablar de la tierra en Risaralda, al momento de construir un marco conceptual como aproximación a un modelo de desarrollo regional? Porque Risaralda tiene una extensión alrededor de 3595 km², de los cuales 3478 km² son de la zona rural, (96,6%) y 117 km² son de uso urbano.

A partir de la bonanza cafetera y la consolidación de la caficultura, instituciones como el comité de cafeteros, jugaron un papel muy importante en el desarrollo regional, asumiendo funciones paraestatales como construcción de acueductos, escuelas, vías u otra infraestructura de tipo social; pero ni ellas ni el gobierno garantizaron el desarrollo de manufactura que permitiera darle valor agregado al café o a otro producto apalancado por él y que a su vez pudiera desarrollar niveles de ciencia y tecnología que luego llegaran a los servicios de comercio, con un encadenamiento productivo lógico entre todos los sectores y con el soporte de la industria en sus diferentes niveles de desarrollo y complejidad.

Ante esta ausencia y producto de la dependencia estructural que Colombia ha vivido de los países del centro o desarrollados, cuando se cae la demanda o/y el precio del grano, el eje cafetero y en particular Risaralda entran en una profunda crisis económica que deriva en la caída del índice de desarrollo humano e medio de la agudización del conflicto social en todos los frentes (guerrilla, paramilitar, narcotráfico)⁶.

Infraestructura para la producción agropecuaria y la agroindustria Una de las actividades económicas del departamento de Risaralda está dada por la actividad agroindustrial, cuya infraestructura no ha tenido el apoyo requerido que le permita cumplir con la normatividad para el acopio, transformación, comercialización y posicionamiento en los mercados. El subsector agroindustrial del Departamento de Risaralda merece atención, dada la potencialidad que existe para desarrollar diversos proyectos con valor agregado⁷.

Plan de desarrollo nacional 2010-2014 Innovación para la prosperidad

“La innovación constituye el mecanismo óptimo para garantizar la sostenibilidad del crecimiento y la competitividad del país en el largo plazo. Innovar no sólo

⁶ plan de desarrollo departamento de Risaralda. 2012-2015. *Artículo 3ª elementos para un modelo de desarrollo* [consultado 20 de marzo de 2014]. disponible en <http://www.observatoriodeldeporte.gov.co/docs/col/59/attach/Plan%20departamental%20de%20desarrollo%20para%20el%20periodo%202012-2015%20%22Risaralda%20unida,%20incluyente%20y%20con%20resultados.pdf>

⁷ *Ibíd.* pág. 56

significa desarrollar nuevos productos y transformar los productos existentes. Consiste en crear nuevas formas de organizar, gestionar, producir, entregar, comercializar, vender y relacionarse con clientes y Proveedores; logrando, en última instancia, generar valor agregado a través de toda la cadena productiva. Es por esto que la innovación y la inversión en investigación y desarrollo no son exclusivas a los sectores de alta tecnología. Sectores económicos y hacerse extensivos a todos sus eslabonamientos”

Competitividad y crecimiento de la productividad

“Un país competitivo es un país con empresas productivas y pujantes que generan riqueza y empleo de calidad. Es un país con condiciones institucionales, económicas y sociales favorables al crecimiento sistemático y sostenido de la productividad de todos los sectores económicos.

Frente a Estados Unidos, la productividad laboral relativa promedio de Colombia es cercana a 24% (Estados Unidos = 100%), y ésta es inferior a 20% en sectores que son grandes generadores de empleo como el comercio, la industria y el sector agropecuario”⁸.

⁸Plan Nacional de Desarrollo 2010- 2014. innovación para la prosperidad PAG.77 [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_PlanNacionalDesarrollo.pdf

4 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

4.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estructura administrativa para la cooperativa de café coopropaz del municipio de Belén de umbría en el departamento de Risaralda.

4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar la estructura organizacional de la cooperativa por funciones, cargos, procesos y responsabilidades del recurso humano estableciendo la cultura organizacional y política de personal a partir de los objetivos de la misma.
- Crear el direccionamiento estratégico fomentando la orientación para la cooperativa de café coopropaz de Belén de umbría Risaralda.
- Crear una propuesta de mejoramiento para el funcionamiento de la cooperativa de café coopropaz.
- Crear los manuales de perfiles y funciones para la cooperativa de café coopropaz

5. MARCO TEÓRICO

La teoría de la administrativa comprende varios factores para que la organización se centre en el logro de sus objetivos se busca la eficiencia , la eficacia y obtener así la productividad en su interior para que sea puesta en marcha estos objetivos surge en primera instancia la PLANEACION por eso hace muchos siglos atrás la planeación se llevó a cabo así sea implícitamente , se considera una actividad totalitaria de control social , gradualmente se expande su uso y hoy se considera una actividad relacionada con consecución de fines . Así por ejemplo se planea o se planifica el desarrollo de un país o una empresa.

5.1 LA PLANEACION ESTRATEGICA Y EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

La planeación estratégica, según Humberto Serna Gómez, se entiende como un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas⁹; por este motivo, todos estos factores afectan directamente la cooperativa de café ya que la carencia de los mismos tergiversa la orientación de la organización puesto que no tiene definido adonde quiere llegar (visión) y su razón de ser (misión), no posee directrices que le permitan tener una estructuración más sólida en su parte administrativa.

De otro lado, la planeación estratégica hace referencia a la forma correcta de abordar un futuro próximo con una visión clara de la organización esperada en una línea de tiempo, basándose principalmente en las actividades fundamentales del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar, constituyéndose en factores vitales para su óptimo funcionamiento no solo en el nivel estratégico sino abarcando la organización como un todo.

En este proceso se verán involucrados todos los colaboradores, logrando así un flujo de información constante que permita la identificación de las fortalezas, así como su seguimiento y control, llevando a la organización a un estado de actividad permanente con una predisposición y adaptabilidad a los cambios.

⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, octava edición, 3R Panamericana Editorial Ltda., Bogotá D.C Colombia, 2003, p. 32.

Para lograr una planeación estratégica exitosa se debe contar con seis componentes fundamentales¹⁰:

1. **Los estrategas.** Se definen como aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponden la definición de los objetivos y políticas de la organización, sin embargo este concepto desde una visión estratégica, es bastante limitado. Por ello, en este contexto se entenderán como estrategas a todas las personas o a todos los funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización; el estratega debe tener un buen nivel de inteligencia y formación general, con una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa.
2. **El direccionamiento.** Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. La importancia que este tiene para llevarlo a cabo en la cooperativa de café coopropaz es mejorar el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas. de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas¹¹.
3. **El diagnóstico estratégico:** Servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a estas preguntas: ¿Dónde estábamos?; ¿Dónde estamos hoy? Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir

¹⁰ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, octava edición, 3R Panamericana Editorial Ltda., Bogotá D.C Colombia, 2003, p. 19

¹¹ Importancia del planteamiento estratégico para las organizaciones (consultado 15 de enero 2015) disponible en:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

oportunamente el efecto de las amenazas. El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. Los pasos a seguir fueron creados a partir de la década de los 70 y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial, el objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias o de las del mercado en la que se mueve y el análisis consta de cuatro pasos¹²:

- Análisis externo: (también conocido como modelo de las cinco fuerzas de Porter)
- Análisis interno: (fortalezas y debilidades)
- confección de la matriz DOFA
- Determinación de la estrategia emplear

4. **Opciones estratégicas.** Definido el direccionamiento estratégico de la compañía, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, con base en el DOFA y en el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la compañía deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos; definir los objetivos globales de la compañía; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

La importancia de este plan de opciones estratégicas:

- La economía solidaria y el comercio justo han demostrado ser alternativas capaces de guiar en forma organizada a muchos productores y empresarios informales para que operen con mayor eficiencia permitiendo la reinserción social y el progreso de grandes sectores que despliegan, de modo independiente, iniciativas que generan ingresos que elevan su precario nivel y calidad de vida.

¹² Pasos a seguir para el análisis DOFA (consultado 15 de enero 2015) disponible en: http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/direccion/planeacion/Guia_analisis_DOFA.pdf

- Un desarrollo que contribuya eficazmente a la superación de grandes problemas que impactan negativamente a nuestra sociedad.
 - Una forma en que la mujer y la familia encuentran nuevas y amplias posibilidades de participación, desarrollo y potenciación de sus desafíos y sueños basados en la equidad de género
 - Orientar para que hacer nuevas formas de producción y consumo, social y ambientalmente responsables¹³.
5. **La formulación estratégica.** Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definiciones responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva, es el verdadero plan estratégico.
6. **Auditoria Estratégica.** Tiene como fin reconocer los defectos que se puedan presentar en la organización o área, esta cubre a todos los niveles de la organización empezando en la alta gerencia y terminando en el área operativa para así poder determinar las medidas para corregir errores o ayudar a la toma de decisiones.

5.1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es la planeación más amplia de la organización. Es proyectada a largo plazo por lo que sus efectos y consecuencias abarcan varios años, así mismo cubre la empresa como totalidad englobando todos los recursos y áreas de actividad. La planeación estratégica es definida por la alta gerencia de la organización y corresponde al plan general al cual están subordinados los demás.

5.1.3 MISIÓN

A pesar de estos seis componentes fundamentales, la organización se debe centrar principalmente en su misión, ya que es lo que la hace única; además la misión acentúa en los propósitos de una organización para distinguirla de otros

¹³ Importancia del plan de opciones estratégicas (consultado 15 de enero de 2015) disponible en: www.economiasolidaridad.org/files/plan_estrategico_2009-2013.pdf

negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de los propósitos. Para poder definirla de una forma objetiva se debe responder a las siguientes preguntas¹⁴:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

Es de anotar que la elaboración de la misión debe ser un trabajo conjunto de la junta directiva, presidente y altos ejecutivos teniendo como punto de partida, las preguntas anteriormente mencionadas.

Con estos argumentos se define que la Misión debe ser clara y concreta además debe ser difundida por toda la organización, garantizando que los colaboradores entiendan completamente el enfoque de la empresa además de incorporarla a su vida laboral a través del sentido de pertenencia. Las organizaciones nacen para cumplir con su misión y visión, la incompatibilidad con estructuras como éstas puede afectar el clima organizacional y la imagen ante los clientes externos.

Por ello cuando la organización hace la definición de la misión se puede llegar a:

- a) Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- b) Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- c) Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- d) Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- e) Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente¹⁵.

¹⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, octava edición, 3R Panamericana Editorial Ltda., Bogotá D.C Colombia, 2003,p. 24

En síntesis, la elaboración adecuada de la misión le sirve a la organización para la toma de decisiones ya que soporta las directrices de la misma, dando las guías para abordar tanto el mercado interno como externo al que se debe enfrentar en el diario vivir.

5.1.4 VISIÓN

Otro componente importante dentro el proceso de la planeación estratégica, es la visión, entendida como “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”¹⁶.

De esta manera, la visión se convierte en un elemento fundamental dentro del direccionamiento estratégico de una organización puesto que muestra un horizonte o posición anhelada en un periodo de tiempo cercano a los 3 y 5 años pero que puede variar de acuerdo a las características de cada compañía y del mercado en el cual se desenvuelva; la visión debe ser amplia y concreta, debe establecer lo que la empresa busca alcanzar y no la forma de hallarlo. Cuando se decide formular la visión, se deben tener en cuenta 8 elementos primordiales que aseguren la estabilidad y perdurabilidad de la misma, evitando de esta manera la improvisación empresarial. Estos elementos son¹⁷:

1. **Es formulada por los líderes de la organización.** Los líderes deben comprender toda la organización, desde su filosofía y su misión hasta las expectativas y necesidades de los colaboradores, por lo que se convierten en los actores principales para llevar a cabo la definición de la visión, incorporando todo su conocimiento acerca del negocio.
2. **Dimensión de tiempo.** Cuando se diseña la visión se debe definir un horizonte de tiempo, el cual obedece a diferentes factores como el

¹⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, octava edición, 3R Panamericana Editorial Ltda., Bogotá D.C Colombia, 2003,p. 174

¹⁶ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica - Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión, décima edición, Panamericana Editorial Ltda., 3R Editores, Bogotá D.C, Colombia, 2010, pág. 213.

¹⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica - Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión, décima edición, Panamericana Editorial Ltda., 3R Editores, Bogotá D.C, Colombia, 2010, p. 213-215

comportamiento del entorno, el tipo de mercado y las características de la propia empresa.

3. **Integradora.** La visión debe ser consistente con la misión y los objetivos corporativos para evitar confusiones. Debe hacer partícipes a todos los integrantes de la organización, buscando ser apoyada y compartida.
4. **Amplia y detallada.** Es necesario que la visión exprese claramente los resultados que se quieren obtener en el periodo de tiempo establecido, asimismo debe ser amplia y cubrir todas las áreas actuales y las eventuales de la organización.
5. **Positiva y alentadora.** La visión debe inspirar y motivar a la pertenencia de la organización. Debe ser una directriz para alcanzar la posición anhelada y fácil de comprender para que de esta manera le brinde fuerza y deseos a cada colaborador de integrarla a su conducta organizacional.
6. **Debe ser realista-posible.** La visión se debe convertir en un deseo posible, que se pueda alcanzar y así evitar realizar esfuerzos inútiles hacia su consecución. Por lo tanto, en el momento de su planteamiento se debe conocer totalmente el negocio (mercado, tecnología, recursos, competencia) para prever situaciones que se puedan presentar.
7. **Debe ser consistente.** A la hora de formularla, se deben tener en cuenta los principios corporativos ya que estos se convierten en directrices que guían la actividad de la organización para evitar confusiones que entorpezcan el camino hacia lo que se desea lograr en el futuro.
8. **Debe ser difundida interna y externamente.** Una vez llevada a cabo la elaboración de la visión, se debe realizar un proceso de difusión hacia todas las partes interesadas (clientes internos, clientes externos, grupos de referencia), de tal manera que ésta sea reconocida y comprendida con el fin de alcanzar la competitividad deseada en el tiempo planteado.

Cabe resaltar entonces que todo el proceso de formulación de la visión requiere un alto grado de compromiso y liderazgo. La organización debe contar con una administración sólida a la hora de darle un rumbo a su empresa, asimismo debe ser flexible para adaptarse a los cambios que surjan como consecuencia de su camino hacia el lugar deseado; se necesita una administración que motive a toda

la compañía en cada paso que se dé para el logro de los objetivos y metas planteadas. Es importante para toda empresa tener una comunicación interna y externa porque en el mercado actual ya no se vende lo que se produce sino que se produce lo que se vende (se vende lo que el cliente demanda) el mercado conoce la oferta a través de la publicidad, etc. En la actualidad se puede crear esa demanda generando esa necesidad a través de las distintas técnicas de las que dispone la empresa. Pero para que se cree esa necesidad hay que comunicar.

Además, para poder funcionar la empresa necesita conocer la competitividad de las empresas (que hace la competencia), buscar la mayor eficacia y gestión técnicas para aprovechar al máximo para no perder tiempo ni dinero por tanto no solo se va a necesitar comunicarse con el interior sino también con el exterior. Para esto hay que establecer una línea de comunicación para estos sectores, para informar y estar informados, para comunicar y estar comunicados¹⁸.

5.1.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Como último paso en el proceso de planeación estratégica, se encuentra el establecimiento de los objetivos corporativos, los cuales hacen referencia a los resultados globales que una empresa desea alcanzar en el desarrollo de su misión y visión¹⁹. Al ser globales, éstos deben abarcar la organización como un todo, se debe contar con todos los departamentos o áreas presentes en la compañía y por consiguiente, para poder alcanzarlos se requiere el esfuerzo conjunto de todos los integrantes de la empresa. Además, es necesario que en el momento de establecer los objetivos corporativos se tenga en cuenta el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) con el fin de alcanzar un alto grado de cumplimiento y eficacia de los mismos, sin salirse de las capacidades y posibilidades que tiene la organización.

¹⁸ Comunicación interna y externa de la empresa (consultado el 17 de enero de 2015) disponible en : <http://www.xing.com/communities/posts/comunicar-la-mision-la-vision-y-los-valores-1001505309>

¹⁹ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica - Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión, décima edición, Panamericana Editorial Ltda., 3R Editores, Bogotá D.C, Colombia, 2010, pág. 225.

Para realizar una definición correcta de los objetivos corporativos, se deben tener en cuenta formulaciones relacionadas con²⁰:

- La rentabilidad y utilidades.
- Participación en el mercado.
- Ventas en dinero o en unidades.
- Productividad/eficiencia.
- Tecnología/innovación.
- Responsabilidad social: Con los empleados y la comunidad.
- Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector, en el país.
- Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.
- Calidad del producto: Reclamos, devoluciones.
- Servicio al cliente.
- Desarrollo del talento humano: Clima laboral, programas de entrenamiento.

Es de anotar que los objetivos corporativos deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, con el fin de que la organización pueda llevar a cabo un control sobre los mismos a través de indicadores de gestión, buscando así, asegurar cada paso que dé la empresa hacia la consecución de las metas propuestas.

Por consiguiente, esta planificación estratégica se usa como una herramienta útil para eliminar la improvisación en el quehacer empresarial; ayudando, de este modo, a disminuir la incertidumbre y destinar los recursos humanos y económicos de manera que se logren los mejores resultados, ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo; con el ánimo de mejorar la competitividad y conseguir mejores resultados en las demandas reales del mercado

5.2 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Por otro lado, para llevar a cabo un buen diagnóstico que permita la consecución de elementos útiles para direccionar la organización, se deben tener claras las teorías básicas administrativas a través de las cuales se empieza a entender el funcionamiento de la empresa y la manera más correcta de mejorarla. Una de las teorías que se pueden mencionar es el modelo de administración clásica (Administración Científica):

²⁰SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica - Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión, décima edición, Panamericana Editorial Ltda., 3R Editores, Bogotá D.C, Colombia, 2010, p. 225-226.

La etapa comprendida entre finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, en la que varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada, ha sido denominada como "la etapa científica", porque ha marcado una época de evolución del pensamiento administrativo. Algunos de estos pensadores son Charles Babbage, H. Robinson Towne y Joseph Wharthon.

5.2.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR

Frederick Winslow Taylor se le ha calificado como el "Padre de la Administración Científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico.

El estudio de estas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción; fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Frederick Taylor llegó a la conclusión que todo esto era aplicable a cualquier organización humana. Entre sus conclusiones se encuentran:

1. No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
2. No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
3. Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
4. Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Por lo tanto, Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema. Además, desplegó cuatro principios en su administración²¹:

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de una persona. Cuando se hace referencia al desarrollo es indagar la mejor forma de hacer las cosas buscando economía de movimientos y logrando de esta manera mejorar el trabajo de las personas.

²¹ ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A Naucalpan de Juárez, Edo. De México, 1996, p. 41

2. Seleccionar científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador; puesto que, es de importancia que la cooperativa de café empiece a seguir de manera estricta estos ítems ya que le permitirán a la misma desarrollarse en cuanto a las labores que necesita. Por consiguiente, con la utilización adecuada de este método, la cooperativa de café coopropaz logrará capacitar de manera más adecuada; mejorando así a sus procesos de selección, inducción y capacitación.
3. Cooperar con entusiasmo con los trabajadores para garantizar que el trabajo se realice de conformidad con los principios de la ciencia que ha sido desarrollada; influenciando esto a que se generen sinergias de trabajo dentro de la organización y por tanto haya un mayor compromiso por parte de cada uno de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos planteados para cada área.
4. Dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerentes y trabajadores. La administración se hace cargo de la función para la cual está mejor preparada que los trabajadores. La organización debe buscar equilibrar funciones para no sobrecargar algunos puestos de trabajo ya sean administrativos o de nivel operativo.

5.2.2 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE FAYOL

Otra de las teorías elementales es la teoría clásica de la administración, cuyo autor más destacado para muchos es Henri Fayol, quien señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas. Esta teoría sobresale por su énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia en cada nivel organizacional.

Fayol analizó que el fenómeno administrativo particular podía ser generalizado clasificando sus diversas actividades como cinco reglas o deberes de la administración:

1. **Planeación:** diseñar un plan de acción para el mañana.

2. **Organización:** brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
3. **Dirección:** dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
4. **Coordinación:** integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
5. **Control:** garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Se podría inferir que si la cooperativa de café coopropaz aplica de manera correcta cada uno de cinco componentes tendría un funcionamiento óptimo, es decir cuando la organización comienza en la planeación y se pasa la mayor parte de su tiempo en este proceso es capaz de garantizar y anticiparse a sucesos que podrían marcar la historia de la misma, el ejemplo más claro son todas aquellas organizaciones que se prepararon para el Tratado de libre comercio puesto que estaba planeado hace ya muchísimos años, seguido de este ítem esta la organización la cual juega un rol tan importante como el anterior, permitiendo que los recursos se encuentren en el lugar indicado a la hora indicada facilitando el correcto flujo de las funciones, en el tercer punto se encuentra la dirección la cual se encarga de medir a los empleados a través de resultados además de dirigirse siempre a alcanzar los objetivos propuestos, después se encuentra la coordinación la cual implica sinergia de grupo y compañerismo ya que se debe afianzar los procesos para generar rápida solución de problemas y por último se encuentra el control en busca de retroalimentación de todos los procesos además de mantener las directrices encaminadas de forma correcta y exacta evitando errores. Cuando una organización como la cooperativa de café coopropaz es capaz de conformar todos estos ítems y regirse por ellos lograra tener un proceso administrativo ideal.

Este conjunto de actividades indispensables para una correcta administración, podían ser encontradas prácticamente en cualquier organismo social y fueron denominadas por Fayol como proceso administrativo.

Si bien el modelo clásico data de principios del siglo XX, se constituye en la base de los modelos más modernos ya que todos reconocen la validez del modelo basado en el proceso administrativo definido por Fayol.

Fayol estableció catorce principios de la administración que podrían enseñarse en escuelas y universidades²²:

1. División del Trabajo. Este principio es idéntico a la “división del trabajo” de Adam Smith. La especialización incrementa la producción al hacer más eficientes a los empleados, la cooperativa de café coopropaz podría empezar a especializar en todas aquellas funciones desempeñadas por los empleados para eso buscar eficiencias altas acompañadas de alta calidad en la fabricación, lo cual se reflejaría a su vez en incrementos en producción.

2. Autoridad. Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes. La autoridad les da este derecho. Junto con la autoridad, sin embargo, viene la responsabilidad; cuando se ejerce la autoridad, surge la responsabilidad.

3. Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. Una buena disciplina es resultado de un liderazgo efectivo, un claro entendimiento entre la gerencia y la fuerza de trabajo en relación con las reglas de la organización y la aplicación prudente de castigos por infracciones a las reglas.

4. Unidad de Mando. Cada empleado debe recibir órdenes de un solo supervisor.

5. Unidad de Dirección. Cada grupo de actividades organizacionales que tienen el mismo objetivo debe ser dirigido por un solo gerente, utilizando un plan único.

6. Subordinación de intereses individuales al interés general. Los intereses de un empleado o un grupo de empleados en lo individual no deben prevalecer sobre los intereses de la organización como un todo.

7. Remuneración. Los trabajadores deben recibir un salario justo por sus servicios.

²² ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A Naucalpan de Juárez, Edo. De México, 1996, p. 43-44.

8. Centralización. Este término se refiere al grado en el que los subordinados participan en la toma de decisiones. El que la toma de decisiones esté centralizada (en la gerencia) o descentralizada (en los subordinados) es una cuestión de proporción adecuada. La tarea consiste en encontrar el grado de centralización óptima para cada situación.

9. Cadena de Mando. La línea de autoridad desde la alta gerencia hasta los rangos más bajos representa la cadena de mando. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, si seguir la cadena ocasiona demoras, pueden permitirse comunicaciones cruzadas si las partes están de acuerdo, y la gerencia y supervisión están enteradas.

10. Orden. Las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.

11. Equidad. Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados, es decir las decisiones deben tener un grado de igualdad para todos los niveles de la compañía teniendo en cuenta cada una de las capacidades de los mismos.

12. Estabilidad del personal. Una alta rotación de personal denota ineficiencia. La gerencia debe proporcionar una ordenada planificación de personal y asegurarse de que se tengan los reemplazos necesarios para llenar vacantes.

13. Iniciativa. Los empleados a los que se permita generar y desarrollar planes emplearán altos niveles de esfuerzo.

14. Espíritu de grupo. Promover el espíritu de equipo dará armonía y unidad dentro de la organización.

La importancia que tiene la aplicación de estos catorce principios le pueden dar a la cooperativa de café coopropaz una visión con mayores fundamentos, es decir se generaría mayor estabilidad en cuanto a factores como división de trabajo buscando siempre la más alta productividad acompañada de alta calidad, también le proveería una línea de mando más jerarquizada que permita identificar las líneas de orden provenientes del organigrama y a su vez generaría disciplina en el desempeño de funciones, también proveería otros factores importantes como la

estabilidad del personal además de la motivación y el trabajo en equipo buscando mejores soluciones para la misma.

5.2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Otro componente indispensable en la propuesta de mejoramiento administrativo para la cooperativa de café coopropaz del municipio de Belén de umbria, como se mencionó anteriormente, es determinar los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar). El desarrollo de estas funciones básicas constituyen el proceso administrativo, cuando existe la retroalimentación del proceso se logran percibir falencias que evitan errores y permiten ajustes continuos. A continuación se definirán las cuatro funciones administrativas que poseen las organizaciones:

5.2.3.1 PLANEACIÓN. En un medio tan cambiante se hace casi imposible improvisar y si se logra no se tendrán los resultados esperados, es por esta razón que todos los elementos deben ser planeados con anticipación para así poder definir los objetivos a alcanzar y las medidas que se deben tomar para lograrlos, definiendo las acciones futuras; con la planeación las organizaciones identifican para evitar altercados.

Todas las organizaciones se enfrentan a la planificación pero se podría identificar solo como una planeación informal; esta es aquella donde nada queda escrito y no se difunden los objetivos establecidos, este tipo de planeación es la que regularmente se encuentra en las pequeñas empresas, pero la realidad debe ser una planeación enfocada a resultados y metas llamada planeación formal donde se obtiene la definición de objetivos y cumplimiento de metas en este proceso, es por esta razón que se debe establecer la planeación como una necesidad dentro de la organización, visualizando la organización en periodos extensos, esta contribuye tanto a la alta gerencia como a los demás colaboradores de la organización.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

- a) **Establecimiento de objetivos:** el inicio de este proceso está en precisar los objetivos de los cuales la organización se va a guiar a lo largo del tiempo, cuando se definen se debe establecer a donde se pretende llegar y lo más importante como se va a llegar hasta allá. Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar, son las metas seleccionadas que se pretenden obtener en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles. Así, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad.

- b) **Desglose de los objetivos** : al establecer los objetivos de la organización se debe de la misma forma darle su nivel de prioridad dentro de la misma (jerarquización), identificando cuales van en la cumbre y cuáles van en los niveles intermedios e inferiores. Como derivación de los objetivos organizacionales, se pueden empezar a establecer políticas, programas, procedimientos, métodos, directrices entre otros.
- c) **Amplitud de la planeación**: Así como los objetivos tienen un nivel de importancia dentro de la organización. Existen tres niveles de planeación que logran el perfecto funcionamiento en toda la estructura organizacional²³:

PLANEACIÓN TÁCTICA: Efectuada en los departamentos abarcando sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento; proyectada a mediano plazo.

PLANEACIÓN OPERACIONAL: Constituye la planeación de cada tarea y actividad, se proyecta a corto plazo, cubre cada tarea o actividad en forma aislada y se preocupa por alcanzar las metas específicas.

TIPOS DE PLANES: El resultado de la planeación es un plan, el cual está inmerso en la mitad del proceso de planeación, con herramientas de este tipo se busca la programación, la disposición; el plan muestra los pasos a seguir para alcanzar un objetivo y responde a las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde y quien es el responsable. Estos a su vez se desglosan en cuatro tipos de planes:

- Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos. Son los que hacen referencia a los métodos de trabajo o ejecución, representados por Flujograma.
- Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos. Se relacionan con el ingreso y gasto en determinado periodo.
- Planes relacionados con el tiempo, denominados programas. Son aquellos que están representados en cronogramas.

²³CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE CV, México D.F., 143

- Planes relacionados con comportamientos, denominados reglas o reglamentos. Se hace referencia a la forma como deben comportarse las personas en determinadas situaciones.²⁴

5.2.3.2 ORGANIZACIÓN. Según Chiavenato, organización es el acto de estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, en establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. Esta función administrativa consiste principalmente en determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados, agrupar las actividades en una estructura lógica y asignar las actividades a posiciones y personas específicas, así como la planeación.

Cuando las organizaciones abordan el proceso de organización se enfrentan a la división de trabajo tanto en el puesto de trabajo y en los departamentos concretos, logrando definir las actividades y los compromisos vinculados con cada puesto de trabajo llevando de manera conjunta los diferentes tipos de tareas organizacionales, otra de sus grandes virtudes es que logra fortalecer las relaciones entre individuos, grupos y departamentos pero sin perder las líneas de mando y el nivel de jerarquía.

Cuando la organización tenga definidas todas las herramientas a utilizar para conseguir las metas propuestas, la alta gerencia debe establecer los colaboradores claves en el proceso de construcción, es decir, definir la estructura que regirá la organización, según Stephen P. Robbins y Mary Coulter se deben definir los tres términos claves para lograr las estructuras requeridas por el proceso.

- Complejidad. Se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización, entre más niveles verticales existan en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil será coordinar a las personas y sus actividades.
- Formalización. Se refiere al grado en el cual la organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados, entre más sean las normas y reglamentos que posee la organización, más formalizada estará la estructura de la misma.

²⁴CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE CV, México D.F., 143 - 148

- Centralización. Se describe dónde está la autoridad para la toma de decisiones en la alta gerencia.

Con estos tres componentes los dos autores anteriormente mencionados buscan que las organizaciones actuales se emprendan en la idea de diseñar las organizaciones ya sea igualando o combinando aspectos para crear diversos diseños de organización.

Cuando las organizaciones definen su diseño de organización se topan con algunos tipos de diseño organizacional como estos:

- Burocracia. La mayoría de las organizaciones a través del tiempo empiezan a aumentar sus ventas y producción, entonces se ven obligadas a cambiar y dejar de ser estructuras simples porque deben aumentar su nómina, su estructura debe crecer paralela al aumento de la producción, y de esta forma empieza a fijar sus bases en cuanto a estructuras, se deben empezar a regir por normas y leyes que garanticen el buen funcionamiento de la misma, y de esta forma se empiezan a crear departamentos y se establecen los niveles de jerarquía. En síntesis según Stephen Robbins y Mary Coulter la estructura burocrática es un arreglo organizacional basado en el orden, la lógica y el uso legítimo de la autoridad.

Seguido de planeación se encuentra la organización como un punto indispensable que busca alcanzar todos los objetivos y planes que posee la organización buscando la eficiencia y eficacia tanto de los colaboradores como de los altos ejecutivos, logrando un conjunto que funcione de manera consecutiva evitando conflictos internos y malos entendidos.

Este tipo regularmente se aplica en organizaciones de mayor tamaño, ya que identifica como una estructura más sólida, pero la cooperativa de café podría adoptar un esquema de este tipo ya que obliga a la organización a realizar todo el proceso administrativo, donde se empieza a cambiar de manera positiva acoplándose al mercado, fortaleciendo sus metas y adoptando normas y patrones a seguir.

5.2.3.3 DIRECCIÓN. Una vez definida la planeación y establecida la organización se requiere llevar a cabo las actividades, lo que constituye la esencia de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa; la función de dirección está relacionada directamente a la manera de guiar la actividad de todas las personas

que componen la organización mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y motivación, con el fin de alcanzar los objetivos. Todo lo anterior va encaminado a fortalecer las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados.

Se hace indispensable revisar algunos factores psicológicos que influyen en el comportamiento organizacional e individual de las personas, cuando se hace referencia al CO (Comportamiento Organizacional) se está hablando de las acciones de los colaboradores en su puesto de trabajo y su interacción con la organización, el CO se enfoca tanto en aspectos visibles como estructura, tecnología, autoridad formal, objetivos entre otros, como en aspectos ocultos como actitudes, percepciones, normas de grupo, interacciones informales, conflictos interpersonales y entre grupos, a pesar de su profundidad en cuanto al estudio se debe evitar sesgar los datos ya que la suma del comportamiento individual no garantiza igualdad en el comportamiento grupal, el CO busca anticiparse a todos estos comportamientos originados en las organizaciones, la clave está en identificar las reacciones que puedan tener frente a cualquier toma de decisiones para lograr su colaboración en todo el proceso. La dirección es un proceso tan completo que seguramente garantizaría que una organización como la cooperativa de café coopropaz logre programarse y organizarse para estar en el mercado, ya que le permitiría a la misma planear todas aquellas funciones de manera ordenada y con flujo de información en la organización.

Frente a todas estas variaciones se pueden usar herramientas que ayuden a recoger información, que ayuden a modelar el comportamiento de sus colaboradores al fortificar metódicamente cada paso que lleva al empleado más cerca del comportamiento deseado.

Finalmente cuando se habla de dirección también se enfoca a la interpretación de los objetivos que se vienen desarrollando a lo largo del proceso de tal forma que logren cumplirse a cabalidad, es por esta razón que la dirección también se da en los tres niveles de la organización, dirección global que acoge a la organización como un todo, es la dirigida por la alta gerencia y cobija al nivel estratégico de la misma; dirección departamental que concierne a cada departamento, dirigiéndose a mandos medios específicamente nivel táctico, y por último está la dirección operacional dirigida básicamente a la base de la organizacional, el nivel operativo²⁵.

²⁵CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE CV, México D.F., 149

5.2.3.4 CONTROL. En las organizaciones se puede encontrar el control por medio del proceso de vigilancia en las actividades, la cual asegura que se esté cumpliendo a cabalidad los planes y en caso de no ser así, busca que se corrija cualquier desvío, el gerente debe estar inmerso en cada una de las actividades ejecutadas acerca del control y regularmente deben evaluarse los resultados esperados con los reales²⁶.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos, el control consiste principalmente en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos esperados. Mientras que la planeación inicia el proceso administrativo, el control lo finaliza. De igual manera, la cobertura del control también puede ser global, departamental y operacional, dentro de los planes estratégicos, tácticos u operacionales, respectivamente.

Cuando las empresas se enfrentan al proceso de control se deben encontrar con tres pasos, los cuales son diferentes pero son necesarios para cumplir a cabalidad con lo propuesto, estos son:

- Medir el desempeño real.
- Comparar el desempeño actual contra una norma o estándar
- Tomar acción gerencial para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

A continuación se va a individualizar cada uno de los pasos para ejercer el control:

Cuando la alta gerencia toma la decisión de determinar lo que es el desempeño real, se debe recolectar toda aquella información pertinente que realice grandes aportes al proceso, esta información puede ser obtenida por medio de cuatro fuentes comunes, la primera es la observación personal, la cual provee información profunda y verídica de la actividad real, a través de este método se pueden percibir notas que con los otros métodos serían irrealizables ya que éste permite detectar omisiones, expresiones faciales y tonos de voz, aunque este medio provee información cuantitativa careciente de objetividad, es por esta razón que este medio es considerado información inferior.

Al llegar al paso de la comparación se determina el grado de variación entre el desempeño real y la norma, en todas las actividades se presenta un grado de

²⁶ ROBBINS Stephen P., COULTER, Mary. Administración, quinta edición, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., México D.F., 656

variación por tal razón es de vital importancia determinar el rango de error (variación aceptable) para cada actividad a desempeñar, cuando las variaciones exceden el rango se vuelven significativas y necesitan atención y medidas de corrección, principalmente las etapas de variación se miden por el tamaño y la dirección de la variación.

El último paso es el que hace referencia al proceso de control donde la alta gerencia toma decisiones y es allí donde los gerentes se apoderan del proceso o simplemente dejan que sigan ocurriendo acciones que se encuentran fuera de los planes estipulados, algunas de las siguientes tres acciones son las frecuentemente utilizadas, la primera es “el no hacer nada”, la segunda corregir el desempeño actual y por último revisar las normas.

En síntesis las normas se despliegan de los objetivos pero como los objetivos llevan un proceso de desarrollo en el transcurso de la planificación, entonces es vital ejercer control, cuando la alta gerencia no vigila este proceso a través de un sistema eficiente para la adquisición y difusión de información será absurda la idea de control de actividades de trabajo y desempeño²⁷

La cooperativa de café coopropaz es una organización que le faltan muchos componentes de este tipo ya que allí no existen herramientas para medir el desempeño real de la operación, en la organización no se genera ni una observación real para mirar que tan eficiente es el proceso lo cual trae como consecuencia falta de información cuantitativa como cualitativa, esto a su vez genera que sea de gran dificultad comparar el desempeño actual contra una norma o estándar ya que no existen registros históricos, documentos de mediciones o estudios de tiempos, visto como un todo entorpece las funciones de los gerentes ya que no existe información para la toma de decisiones.

5.2.4 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Al hablar de teorías administrativas, no se debe dejar a un lado la **Administración Por Objetivos (APO)**, puesto que ésta ayuda a superar muchos de los problemas crónicos de los administradores y profesionales de una empresa con futuro: proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de la empresa, a definir metas comunes de las personas y de la organización y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo, estimulando, a la vez, la iniciativa

²⁷ ROBBINS Stephen P., COULTER, Mary. Administración, quinta edición, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., México D.F., 657

personal. Asimismo, prever soluciones al grave problema de la definición de las responsabilidades de cada una de las personas que integran la organización. Se pueden aplicar estos objetivos con los planes tácticos adecuados para alcanzar de la mejor manera los objetivos de cada departamento, con énfasis en la cuantificación, la medición y el control que hacen necesario medir los resultados alcanzados y compararlo con los resultados planeados; permitiendo así tener en cuenta algunas previsiones y fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente. Los objetivos de la empresa representan en realidad los propósitos de los individuos y son fundamentalmente necesarios para satisfacer las necesidades de los subordinados y los funcionarios y las metas a seguir de la empresa. Una de las grandes ventajas de la administración por objetivos es que obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la realización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control de una organización que metas claras.²⁸

La Administración Por Objetivos (APO) le da una herramienta a la alta dirección para establecer sus metas conjuntamente con los subordinados. A través de ella, las metas comunes: rentabilidad, posición competitiva, productividad, liderazgo en el mercado, responsabilidad reconocida y las excelentes relaciones, se organizan, planifican y ejecutan efectivamente; las responsabilidades de cada persona se define para así buscar los resultados esperados, que están básicamente compuestos por patrones de desempeño. La APO funciona hoy con un enfoque amigable, democrático y participativo, y sirve de base para los nuevos esquemas de evaluación del desempeño humano, remuneración flexible y, sobre todo, para hacer compatibles los objetivos organizacionales con los individuales.²⁹

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que dentro de la Administración Por Objetivos (APO) existe el riesgo que estas metas puedan no ser concordantes, pero he aquí la sabiduría, experiencia y liderazgo de los supervisores para lograr la comunicación y abrir las posibilidades de cambios, que benefician a ambas partes. Por tanto, se hace necesario recalcar una característica importante de dicha teoría y es que la Administración Por Objetivos (APO) no es una fórmula

²⁸ Administración por objetivos (consultado el 17 de enero de 2015 disponible en : www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-por-objetivos.htm

²⁹CHIALVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, Mc Graw Hill, Cuajimalpa México D.F., 2006, p. 196
SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento - implementación y mapas estratégicos, octava edición, 3R Panamericana Editorial Ltda., Bogotá D.C Colombia, 2003, p. 32.

milagrosa, sin embargo, puede comportarse flexible en situaciones limitantes que se le presenten a la empresa, producto de los cambios rápidos y necesarios que sufre la sociedad mundial.

Se puede llegar a definir la Administración Por Objetivos (APO) como un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

Las recompensas en el entorno organizacional se reflejan en remuneraciones e incentivos que, de ser diseñados correctamente, motivan a los empleados a que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización, de esta forma se facilita la colaboración por parte de los trabajadores para la implantación de las estrategias.

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

Para aplicar un programa de la APO se deben tener en cuenta cuatro componentes:

1. **La especificidad de las metas.** Lograr el objetivo de una manera tangible.
2. **La participación en la toma de decisiones.** En este aspecto es necesario que el gerente y el empleado tomen decisiones mancomunadas y se pongan de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
3. **Un plazo explícito.** Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.

4. **Retroalimentación acerca del desempeño.** En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

Consecuentemente, se muestra como una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. En general, es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

Aparte de ello presenta otras características principales como lo son:

1. **Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.** Aquí se estipula que la participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan. El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas. Un plazo explícito³⁰.
2. **Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.** Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.
3. **Interrelación de los objetivos de los departamentos.** Aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos, es necesario que las metas de cada departamento estén acordes con la misión y visión de la empresa.

³⁰ PROGRAMACION DE LA APO (consultado el 22 de enero de 2015) disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion-objetivo2.shtml#ixzz3Pbn9zZS6>

4. **Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.** A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los procedimientos tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.
5. **Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.** Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.
6. **Participación activa de la dirección.** La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los comunica, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.
7. **Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.** La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff³¹.

Por consiguiente, en el libro de **Harold Koontz**³² se pueden señalar cuatro ventajas de la APO:

1. **Mejoría de la administración.** No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.

31 Administración por objetivos. [consultado 19 de febrero de 2014]. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-por-objetivos.htm>>

³²KOONTZ, Harold. Administración: Una perspectiva global. McGraw-Hill, 2004. 804p.

2. **Clarificación de la organización.** En el cual se obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales. Los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.
3. **Estímulo al compromiso personal.** Es importante estimular a las personas a comprometerse con sus metas, puesto que la APO hace que la gente deje de hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.
4. **Desarrollo de controles efectivos.** En la misma forma en que la APO produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

Por otro lado, el mismo libro menciona cinco desventajas de la administración por objetivos:

1. **Deficiencias al enseñar la filosofía de la APO.** Puesto que, pesar de lo sencilla que pueda parecer la administración por objetivos, los gerentes que la llevarán a la práctica tienen que comprenderla y apreciarla. A su vez, tienen que explicar a los subordinados qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes. La filosofía está elaborada sobre conceptos de autocontrol y auto dirección encaminados a hacer profesionales a los gerentes.
2. **Deficiencias al dar normas a los encargados de establecer las metas.** Los gerentes tienen que conocer cuáles son las metas de la empresa y cómo encaja su propia actividad en ellas. Si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes, es prácticamente imposible que los gerentes estén en armonía con ellas.
3. **Dificultad al establecer metas.** Debido a que las metas realmente verificables son difíciles de establecer, en particular se necesita tener el grado exacto de rigidez y flexibilidad, trimestre tras trimestre, año tras año. El establecimiento de metas no tiene que ser más difícil que cualquier otra clase

de planeación efectiva, aunque probablemente se necesitará de más estudio y trabajo para establecer objetivos verificables que sean ambiciosos pero alcanzables, que para desarrollar muchos planes que sólo tienden a exponer el trabajo a realizar.

4. **Insistencia en las metas a corto plazo.** Esto significa que los superiores tienen siempre que asegurarse que los objetivos actuales, al igual que cualquier otro plan a corto plazo, sean diseñados para ser útiles a las metas a largo plazo.
5. **Peligro de inflexibilidad.** Debido a que los gerentes vacilan para cambiar los objetivos. Aunque quizá las metas dejen de tener significado si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien pensado y bien planeado, de todas formas esperar de un gerente que luche por alcanzar una meta que ya ha quedado obsoleta por los nuevos objetivos revisados de la empresa; por premisas cambiadas o políticas modificadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que aunque la Administración Por Objetivos es una excelente herramienta administrativa, no soluciona por si sola todos los problemas que se presentan al interior de una organización; es por ello que se hace conveniente complementarla para poder dar un correcto orden al funcionamiento de la misma; y es allí donde entra en juego la gestión por procesos, con la combinación adecuada de dos herramientas tan elaboradas como lo son la APO y la Gestión por procesos se puede llegar a realizar un diagnóstico que identifique tanto las falencias como las posibles mejoras que se puedan realizar a la estructura administrativa de la cooperativa de café coopropaz, principalmente se vería envuelto en el proceso de diagnóstico, sería la identificación de que tienen, como funcionan, con una descripción de este tipo se empezaría a profundizar más en cada uno de los factores para poder realizar una propuesta de mejora con unas bases sólidas que le permitan a la cooperativa de café estar por encima de su punto de equilibrio.

Ahora bien, la gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos; entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Es importante la gestión por procesos debido a que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de

poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. Consecuentemente, la gestión por procesos evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos es necesario rediseñar o mejorar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua. Al reordenar y simplificar los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y al centrar el enfoque en los usuarios, aumenta la satisfacción de los mismos. Con una herramienta de gran magnitud como lo es la gestión por proceso se podrían realizar una evaluación interna de la organización, identificar los procesos que están fallando y sus posibles mejoras, y abarcar todo el contexto de los procesos administrativos lo cual contribuiría al diagnóstico del problema en la identificación de todos los factores.

Para llevar a cabo una gestión por procesos es necesario definir ciertos componentes como son:

- Los procesos clave. En este ítem se puede evidenciar que existen en la cooperativa de café unos procesos más indispensables que se verían reflejados en este caso como procesos claves, el proceso más relevante sería el área de comercialización ya que permite que la organización exista, además de ser la generadora de empleo y utilidades, pero por la carencia de los demás procesos este es el proceso clave, lo ideal sería que la organización tuviera estructuras definidas que permitieran identificar los procesos realmente importantes.
- La coordinación y el control de su funcionamiento. Si en la cooperativa de café existiera coordinación y control se generaría todos los procesos desde la gestión de materia prima para que no existiera carencia de la misma hasta el final del proceso que sería de distribución al consumidor, con una coordinación y control total de la cadena productiva se podría aumentar la generación de recursos y darle a la cooperativa coopropaz una estabilidad en el mercado cambiante.
- La gestión de la mejora de los procesos, cuando una organización se centra en empezar a mejorar sus procesos, empieza con la retroalimentación constante de los mismos es por esta razón que se debe empezar a guiar los procesos de la cooperativa de café un mejoramiento constante.

- El sistema de información para el seguimiento de los resultados, este componente es tan importante como los anteriores ya que generaría todo el sistema de información para medir que alcances se obtiene en el proceso y si se cumplen a cabalidad.

Llevar adelante una gestión por procesos requiere continuidad en el propósito de mejora, una buena coordinación vertical y horizontal de los cambios, mediante un sistema integrado de información y comunicación, además de motivar al personal para que asuma el compromiso de participar y trabaje en equipo.

Asimismo, mediante la realización de una gestión por procesos se intenta alcanzar los siguientes objetivos:

- Aumentar el valor de los resultados mediante niveles superiores de satisfacción de los usuarios.
- Incrementar la productividad.
- Reducir los costos de no calidad (o sea, los costos que no agregan valor).
- Acortar el ciclo de los plazos de entrega.
- Aumentar el nivel de la calidad percibida por los usuarios.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo y de valor fácil de percibir³³.

Con estos elementos se podría llevar a cabo en la cooperativa de café un reconocimiento de factores tan importantes como los mencionados anteriormente, entonces se lograría empezar con un bosquejo de la problemática al interior de la organización y la definición de las alternativas para la mejora de los procesos, empezando por la satisfacción al cliente lo cual orientaría al aumento de los mismos, también se obtendría credibilidad en el mercado a través de una calidad

³³ Administración por procesos. [consultado 19 de febrero de 2014]. Disponible en <http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm>

garantizada acompañada de una eliminación de costos de reproceso, de igual forma se tendría el aumento de la productividad dando respuesta a todos los fieles consumidores y los nuevos clientes que empezarían a conocer la marca, proporcionando una respuesta de entrega inmediata.

Sin embargo, para conseguir un óptimo desarrollo de los procesos productivos de la empresa, se ha de tener en cuenta que éstos se deben modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua; de manera tal que se pueda conocer con anticipación es necesario revisar el posible comportamiento de ellos y de esa manera alcanzar lo que se requiere para el normal funcionamiento de la organización; sin dejar de un lado el hecho de que la administración de los procesos permite asegurar que los mismos se ejecuten eficientemente, cumpliendo con estándares de calidad previamente establecidos y ayudando a la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos. Por consiguiente, es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos, que se pueden identificar posibles ineficiencias o fallas en los mismos, y actuar sobre ellos para optimizarlos.

Es de anotar igualmente, que el uso de la APO y de la Gestión por Procesos le permiten a las organizaciones tener un mejor desarrollo en su comportamiento productivo; puesto que, mientras uno le proporciona los lineamientos necesarios para que la organización pueda alcanzar nuevas y mejores metas de desarrollo organizacional, además de la integración y el compromiso de todos y cada uno de los niveles de la organización en procura de la consecución de objetivos comunes y orientados a cumplir con las expectativas tanto individuales como generales; el otro le brinda un mejor entendimiento de los procesos que le dan sentido a la estructura organizacional y la oportunidad de mejorarlos a través de la reducción de errores originados de la visualización y el control que se puede ejercer en los mismos durante cada una de sus etapas. Asimismo, el uso combinado de estos, ofrece a la organización la posibilidad de ser más integral y competitiva al momento de enfrentar los desafíos que se presentan tanto en el mercado, como con la competencia y los clientes; resolviendo en sí aquellas dificultades que pueden afectar a la organización tanto interna como externamente.

En este entorno globalizado todas las organizaciones compiten para estar en los mercados ya sea en busca de clientes, recursos o reconocimiento en el medio, encaminados a esta búsqueda se muestran como agentes dinámicos que originan los rápidos cambios que sufre la sociedad, el mercado, las tecnologías, los negocios, entre otros. Todas estas razones hacen que los gerentes de las organizaciones, estudien y analicen las tendencias que sufren los sectores para lograr formular estrategias que se acoplen a las necesidades, al mismo tiempo que aseguren el desempeño para así poder garantizar la permanencia en el mercado.

Por otra parte es importante entender que las teorías anteriormente mencionadas, carecen de sentido si en ellas no está implícito el conocimiento es por ello que se hace necesario incluir la gestión del conocimiento como elemento fundamental a la hora de administrar toda la información de la empresa a fin de generar un capital intelectual que asegure el buen desempeño organizacional.

5.3 PLANTEAMIENTOS DE COMPETITIVIDAD **LUISA**

Michael Porter. Plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

Las cinco fuerzas. El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver gráfico 1) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación³⁴:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.

³⁴ Fuerzas determinantes de la competencia. *La ventaja competitiva de las Naciones* (consultado el 08 de marzo de 2014) disponible en: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx>

- **Diferenciación del producto:** la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.
- **Necesidades de capital:** la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- **Desventajas de coste independientes del tamaño:** estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.
- **Acceso a los canales de distribución:** en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.
- **Política del gobierno:** el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.
- **El poder de proveedores y compradores:** los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

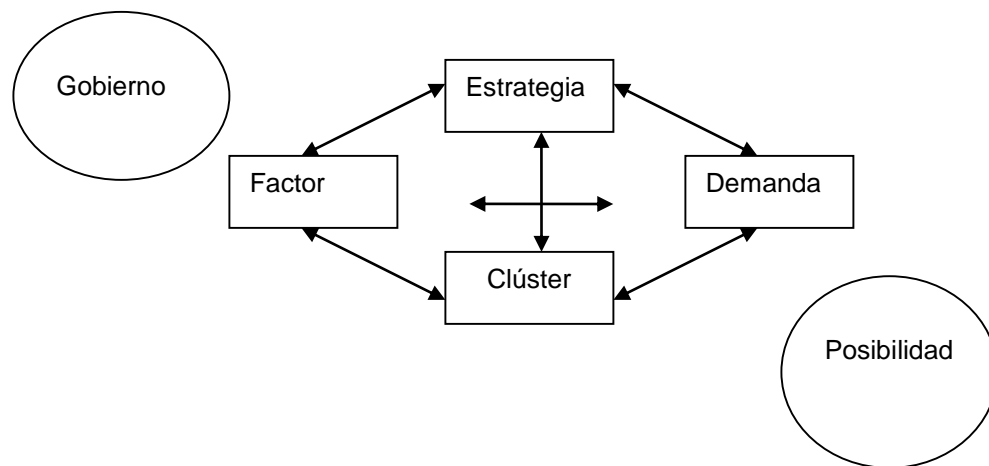
El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

- **Productos sustitutos:** los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

- **Lucha por una posición en el mercado:** los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.
- **Diamante de competitividad.** En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores (gráfico2., estos cuatro determinantes básicos son:

Gráfico 1. Diamante Competitivo



Fuente: Informe Monitor, libro diamante competitivo de porter.

Las Condiciones de la demanda, reflejan la Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Por otro lado los factores de producción describen la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, dentro de estos se encuentran la mano de obra especializada o la infraestructura de la industria, estos factores son necesarios para competir en un sector determinado.

Los Sectores conexos y de apoyo (clúster), estiman la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos; y por último, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, manifiesta las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Hace casi una década, la firma Monitor, realizó un estudio sobre varios sectores productivos colombianos aplicando el modelo de competitividad del diamante, en el cual detectó la falta de exposición de los empresarios de nuestro país a las tendencias globales. Este informe mostró los siguientes resultados³⁵:

- La concepción que se tenía en Colombia sobre la competitividad se limita básicamente a los sectores fuertes porque es un país que tiene gran abundancia de recursos naturales, pero ha descuidado factores claves como lo son los recursos humanos, los mercados de capitales y la inversión en infraestructura.
- La relación comprador y vendedor en la mayoría de los sectores, se caracterizaba por el antagonismo y por la reserva de la información que es uno de los factores importantes para innovar y ser competitivo. Las empresas que no transmitieron innovación a sus compradores limitaron su capacidad para competir.
- Las debilidades de los sectores en Colombia obedecen en parte al resultado de esta relación y en parte a las realidades que impuso la política de sustitución de importaciones, que limitaron el crecimiento industrial.

La composición de la demanda y la calidad era pobre en la mayoría de las industrias colombianas para 1994 y las empresas no tenían claridad en la toma de decisiones estratégicas. Antes de la apertura económica del gobierno Gaviria esto no era muy importante, porque los precios se podían siempre incrementar. Ahora es básico desarrollar la infraestructura necesaria, los recursos humanos avanzados y sectores fuertes para apoyar las elecciones estratégicas más convenientes a nivel de la empresa.

³⁵ PORTER Michael, Informe Monitor, Pág. 20

5.4 CONTRIBUCIÓN DE LA TEORÍA DE MASLOW A LA ADMINISTRACIÓN

Según Maslow, las personas están dominadas por los impulsos de sus necesidades internas insatisfechas, que orientan y determinan su comportamiento, que quedo determinada en la Jerarquía de las necesidades humanas. Maslow contribuyó con una sicología de la personalidad de los subordinados, haciendo énfasis solo en las necesidades internas del hombre, y considerar la situación en la que actúa.

Para la administración es útil conocer el comportamiento de los subordinados para conformar una política que satisfaga las necesidades de los individuos de alguna organización, empresa y estructuras del estado.

5.4.1 LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

NECESIDADES FISIOLÓGICAS: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

NECESIDADES DE SEGURIDAD: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

NECESIDADES SOCIALES: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO O ESTIGMA: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

NECESIDADES DE AUTO SUPERACIÓN: también conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo³⁶.

³⁶FERNÁNDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. Principios Administrativos. México, Editorial Diana, 1992 (consultado el 14 de julio de 2014) disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>

6. MARCO SITUACIONAL

Superados los problemas de producción, roya, broca, precio y hasta de la tasa de cambio, el café colombiano enfrenta ahora otros retos.

El gerente de la Federación sostiene que el paso siguiente es mejorar la competitividad, lo cual incluye diferentes factores.

“Capacidad regional para gestionar y mantener la productividad, la competitividad y reducir los costos”. En su concepto, los productores deben organizar las cadenas para mejorar la eficiencia y aumentar la capacidad de negociación³⁷.

A nivel del Risaralda cuatro municipios concentran la mayor actividad: Belén de Umbría, Santuario, Apia y Marsella en donde se recoge cerca del 60% de la producción de todo el departamento de Risaralda³⁸.

La cooperativa de café coopropaz es una empresa que reúne a más de 30 asociados caficultores en el municipio de Belén de Umbría Risaralda que tiene como misión la comercialización del café a precio justo y con el peso exacto, además de ofrecer servicios complementarios en búsqueda del bienestar de sus asociados

La corporación actualmente posee una sede que se encuentra ubicada en la zona rosa del municipio. Es allí donde opera y se desarrolla la actividad comercial de nuestro producto además que el funcionamiento de nuestra cooperativa depende de la cooperación de los socios y los cultivos de café provenientes de la zona rural del mismo, los cuales reciben especial cuidado por parte de los campesinos que desarrollan esta actividad

³⁷portafolio.co (consultado el 25 Febrero de 2014) disponible en:
<http://www.portafolio.co/economia/precios-del-cafe-2014>

³⁸latarde.co; cosecha cafetera será prospera en Risaralda
(consultado el 16 de octubre 2014) disponible en:
<http://www.latarde.com/noticias/economica/131809-cosecha-cafetera-de-mitaca-sera-prospera-en-risaralda>

La institución atraviesa en este momento por un proceso de mejoramiento continuo a nivel institucional ya que su prioridad en estos momentos es la implementación de la estructura organizacional garantizando un buen servicio y la competitividad de esta, basados en la eficiencia y eficacia de nuestro servicio.

7. MARCO CONCEPTUAL

Cooperativa

Es una asociación autónoma de personas de Belén de umbría que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios de café.

Coopropaz:

Cooperativa multi activa de productores agropecuarios aquí somos paz

Comercio justo:

El comercio justo es un grupo comercial que busca un desarrollo durable en favor de los productores en desventaja o excluidos de los nuevos mercados. Este grupo busca alcanzar su objetivo proponiendo mejores condiciones de intercambio a los productores, y sensibilizando a los consumidores por medio de campañas de información con el fin de desencadenar una toma de conciencia de las problemáticas ligadas a los mercados internacionales.

Etiqueta Max Havelaar:

La historia de la etiquetación debutó en 1988 para el café en los Países Bajos. Desde ahí, otras etiquetas de productos (té, cacao, miel, azúcar, banano) han sido elaboradas por la misma fundación. El éxito de Max Havelaar suscitó la creación de otras organizaciones que trabajan por el comercio justo en otros países del mundo.

Control social

Es una actividad que busca la **vinculación directa de la ciudadanía con el ejercicio público**, esto con el fin de servir como interlocución necesaria para garantizar una gestión efectiva. La participación de todos es fundamental en los procesos administrativos.

Uso de la ciencia

Hoy más que nunca, la ciencia y sus aplicaciones son indispensables para el desarrollo. Mediante los apropiados programas de educación e investigación, las autoridades, sea cual fuere su ámbito de competencia, y el sector privado deben prestar más apoyo a la construcción de una capacidad científica y tecnológica adecuada y distribuida de manera equitativa, fundamento indispensable de un desarrollo económico, social, cultural y ambiental racional.

Proceso administrativo

Son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa. Sus funciones son la planeación, control, organización, dirección.

Principios corporativos

Queremos ser una empresa innovadora, que goce del orgullo de sus empleados y merezca la confianza permanente de sus socios.

Producción ajustada

Es un modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios: es decir ajustados.

Cadena productiva del café

Ciclo de producción que abarca el proceso del cultivo agrícola hasta la generación de café procesado para el consumo final

Café

Bebida que se obtiene de los frutos y semillas de la planta de cafeto.

Caficultores

Personas naturales o jurídicas que se dedican al cultivo del café para su comercialización

8. ESTADO DEL ARTE DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Como parte del proyecto y la investigación, se ha tenido encuentra algunos referentes, estudios que tienen relación con nuestro tema a trabajar .actualmente en la cooperativa de café coopropaz del municipio de Belén de Umbría no se han desarrollado investigaciones que hayan contribuido a la evolución administrativa y económica de ella. El municipio cuenta con una entidad conformada por algunos cafeteros llamada cuchilla del San Juan con el fin de vender y comercializar su producto del cual quieren tener reconocimiento local, regional e internacional además se han implementado programas de capacitación en cooperativismo que benefician a los productores de café. Por otro lado cuatro cooperativas se consolidan en Antioquia en el 2007 como el mejor aliado de los productores para la compra de café. No solo porque durante todo el año le pagaron el mejor precio posible del mercado sino por los programas de apoyo para mantener sus cultivos , que únicamente se obtienen cuando se acercan a compartir el principio de la solidaridad cooperativa, para el director del comité de cafeteros de Antioquia ,Luis Fernando Botero Franco, es claro que estos beneficios no los obtiene los cafeteros que están vinculados a las cooperativas y dice que debe existir competencia de compradores privados las cooperativas deben ser la mejor opción para los caficultores agrega desde el punto de vista social , las cooperativas siguen jugando un papel importante en la zona cafetera. , Tenemos cinco productores de café.

1. La Cooperativa de Caficultores de Andes, con 4.335 asociados y un patrimonio de 46.819 millones de pesos, es una de las más grandes del país. El año pasado fue la única de las cuatro que aumentó sus ganancias, en un 8 por ciento, de 2.640 millones en 2006, a 2.838 millones en 2007, que se devuelven a los asociados en servicios sociales y programas de apoyo, destacó su gerente, Luis Bernardo Benjumea. Resaltó que una de las tareas fundamentales ha sido la promoción de grupos de productores de cafés especiales, de alta demanda y mejores precios. 1. opera el grupo de los sauces, en jardín: siete veredas de este municipio exportan su café a suiza, en un programa conjunto con expreso, de Nestlé, que reciben 30000 pesos de sobre precio por este café.
2. Grupo renacer, en santa Rita, que exporta su café para Vancouver (Canadá), a través de expo café.
3. Grupos aguas lindas y bellavista, en Betania, que también han recibido sobrepagos por sus programas de calidad del café.

4. Dos grupos en Ciudad Bolívar -Farallones y San Gregorio- que también están recibiendo los mismos beneficios por la calidad de su café. Esta cooperativa superó su propia meta de comprar 25 millones de kilos y alcanzó a 28,3 millones y pagó por ellos la suma de 120.000 millones de pesos. El 96 % de este café fue vendido por los asociados de la cooperativa. Con estas cifras se ubicó como la segunda cooperativa del país en compras de café, detrás de la Cooperativa de Caficultores del Huila³⁹.

Situación Actual de comercialización de café cultivado por la Cooperativa El Espino de R.L. Actualmente la forma de comercializar el café que se cultiva en la Cooperativa es por medio de Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria UCRAPROBEX, la cual esta funge como intermediario tanto entre la cooperativa El Espino como los posibles clientes consumidores de café ya que esta entidad es la encargada de conseguir a todos los compradores tanto a nivel nacional como en el extranjero y lo hacen por medio de ferias donde se permite negociar la calidad y el precio, actualmente se exporta a Alemania, Japón, Francia y Canadá entre otros. Cooperativa El Espino por el momento carece de una maquinaria adecuada para poder aumentar su proceso de corte de café y así poder aumentar su producción y así también poder cubrir muchos más cliente ya que dentro de UCRAPROBEX el café orgánico que se cosecha en la Cooperativa es uno de los más solicitados por los consumidores y clientes ya de UCRAPROBEX. Ese éxito que se tiene se debe una gran parte a que la cooperativa posee dentro de su personal a uno de los 10 mejores catadores de café en el país el cual es el encargado de aprobar el café que en un futuro se ofertara por medio del intermediario. La cooperativa El Espino tiene mucha capacidad para procesar café la cual es 25,000qq aproximadamente y se produce solo 4,500qq y debido a eso la cooperativa opto por procesar también café de otras cooperativas así tratan de utilizar a una mayor capacidad la maquinaria que poseen para procesar café. El costo de comercialización que se usa actualmente para la negociación que realiza UCRAPROBEX es de \$1.5 el quintal dando como resultado que para la cosecha 2010 se obtuvo una venta de exportación de \$391,838.33 y para el mercado local se obtuvo una venta de \$309,690.7612 Agricultura Orgánica en El Salvador... En los municipios del centro del departamento de caldas y posteriormente se extendió a los de la región del oriente del mismo. Desde un comienzo ha tenido el patrocinio y apoyo de la federación nacional de cafeteros en el acceso a capital de trabajo para la compra del grano y construcción de una moderna infraestructura buscando una adecuada comercialización. Su creación se debió a la necesidad de

³⁹ (consultado el 20 de febrero del 2014) disponible en:
[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/cooperativas_compraron_cafe_por_\\$300_mil_millones/cooperativas_compraron_cafe_por_\\$300_mil_millones.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/cooperativas_compraron_cafe_por_$300_mil_millones/cooperativas_compraron_cafe_por_$300_mil_millones.asp)

dar un precio justo al caficultor, pago de contado y peso exacto, y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida productor y su familia.

Programa de venta la cooperativa y los exportadores trataran de obtener en el mercado internacional de café los precios ofrecidos por cafeteros. Al alcanzar los niveles deseados, expediría orden de compra aceptando la oferta realizada.

En Nicaragua también es muy importante el café ocupa el sexto lugar del PIB, y es el principal producto de exportación, se estima que a finales del 2008, el valor de sus exportaciones alcanzaría los 200 millones de dólares. Las perspectivas del mercado mundial con precios estables y tendencias al alza, constituyen oportunidades a l café nicaragüense y en particular para sus cafés diferenciados. En la cadena agro productiva del café de Nicaragua se identifican cuatro fases principales , una de las más importantes para ellos su comercialización que pretende promover el consumo en el exterior mediante la participación en convenciones en Nicaragua y en el exterior con el apoyo de las embajadas , así como la organización de misiones de promoción a países compradores y certámenes de calidad a nivel internacional con sello d calidad , realización de eventos nacionales y locales , desarrollan plan de reconversión y diversificación competitiva de la caficultura nicaragüense dada a la escasa inversión e infraestructura productiva e innovación cafetera en los últimos años en particular en las fincas de los pequeños y medianos productores un plan que se concentra en varias medidas en reactivar la producción que incluye mejorar e incentivar la producción y productividad primaria del café y fortalecer una estrategia de inteligencia de mercado y consumo de calidad , fomentar la inversión pública y privada en apoyo a la reconversión productiva del café.

COOCAFE (cooperativa de café de la región de lajinha), fue fundada en 1979 para fortalecer a los agricultores cafeteros de la región, ha conseguido ganar bastante consolidación y reconocimiento como empresa social y medio ambientalmente sostenible. La cooperativa creo una sección crediticia para sus miembros a raíz de los resultados de las ventas de café, dentro del sistema de comercio justo, la reinversión llevo finalmente a toda la región en una espiral de promoción socioeconómica remarcable.

Actualmente coocafe es una organización estructurada con casi, 200 empleados en las diferentes áreas y que atienden a 4000 afiliados de los que el 95% son pequeños productores en forma de unidad familiar o pequeñas cooperativas de base o primarias que mantienen su principal ingreso del cultivo del café. Los socios reciben de coocafe asistencia técnica, seguridad de compra del café y aportaciones en otros insumos agrícolas; a lo largo de las más de 20 localidades

donde se desarrolla su proyecto, en las que producen un millón de sacos anuales⁴⁰.

⁴⁰la revista Publicado por: *alternativa comercio justo, Brasil, 11/02/2014.*

Cooperativa de caficultores de Manizales (consultado el 26 de febrero del 2014) disponible en <http://www.cooperativamanizales.com/website/Seccion.aspx?Id=8>

9. LA HIPÓTESIS

9.1. HIPÓTESIS DE LA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ

La carencia de un diagnóstico administrativo no ha permitido visualizar el funcionamiento administrativo inapropiado de la cooperativa de café coopropaz del municipio de Belén de umbría Risaralda

9.2. VARIABLES

Variable independiente.

Carencia de una estructura administrativa.

Variables dependientes.

Funcionamiento administrativo inapropiado.

10. DETERMINACIÓN DE LAS MUESTRAS

De acuerdo a la naturaleza del problema de investigación, es factible realizar un censo al total de los socios de la cooperativa de café coopropaz, ya que el número de trabajadores es accesible, pues oscila entre 20 y 30 personas. El censo se realizará con la aplicación de encuestas con preguntas de interés tanto abiertas como cerradas, empleando un lenguaje coloquial que facilite su comprensión, debido al bajo nivel de educación de los trabajadores.

Además se aplicarán entrevistas a personas más representativas en el medio y en la cooperativa de café, entre las cuales están administrativos de flor de Apia y a la primera autoridad del municipio; así mismo realizar una entrevista con el gerente de la cooperativa coopropaz para obtener información estratégica para la investigación.

11. IMPACTOS DEL PROYECTO

El proyecto generará diversos impactos desde el desarrollo del diagnóstico administrativo hasta la posterior propuesta de mejoramiento. En cuanto al aspecto económico, se puede percibir que habrá un aumento paulatino en la creación de empleo, a medida que la cooperativa de café coopropaz empiece a implementar la propuesta realizada, empezará a posicionarse como una compañía sólida, y de esta misma manera aprenderá a tener reconocimiento en el mercado, competitividad y generación de ingresos; al empezar por ampliar la cadena productiva, en primer lugar se tendrá una ampliación del trabajo en el campo, con el aumento de las hectáreas con cultivos de café, seguido de ello la recolección de la misma necesitará personal (lo cual contribuye a la generación de empleo anteriormente mencionada), los trabajadores de la cooperativa de café serán personas con sueldos estables mas no variables, además se verá reflejado en las posibilidades de progreso para cada una de las familias que allí laboran.

Entre los aspectos sociales se podría evidenciar la creación de reconocimiento a nivel tanto regional como nacional para el municipio de Belén de Umbría, ya que este distribuirá sus productos a diferentes puntos de venta que irán creando un concepto de calidad del café de la cooperativa de café de Belén de umbría, además el reconocimiento llevará tanto a la cooperativa de café como al municipio a un nivel más alto de competitividad en cuanto al mercado interno, también se evidenciaría un incremento en la calidad de vida de sus habitantes al garantizar un sueldo estable para las personas que se encuentran vinculadas al proyecto en todas las partes de la cadena productiva empezando en la materia prima y culminando en el producto final distribuido a todos los consumidores (clientes).

Finalmente, es de anotar que los cambios positivos que se pueden obtener a través de la implementación de la propuesta, podrían generar impactos a largo plazo que le darían herramientas suficientes a la cooperativa de café coopropaz y al municipio de Belén de umbría para tener un crecimiento y desarrollo socioeconómico beneficioso para todos y cada uno de sus habitantes.

11.1 GUIA AMBIENTAL

11.1.2 QUE BUSCA:

Facilitar y agilizar la gestión de las autoridades ambientales y de los caficultores.
Unificar criterios para la gestión ambiental del sector.

Presentar en forma concisa y clara una descripción de los procesos involucrados en la actividad cafetera

Presentar los aspectos relevantes de la planificación ambiental agropecuaria.
Presentar medidas típicas para manejar, prevenir y mitigar y corregir los impactos ambientales generados por la actividad.

Difundir y propiciar entre los productores el cumplimiento de la legislación ambiental.

Proponer en la caficultora opción tecnológica de producción más limpia y uso racional del agua en el proceso de beneficio.

11.2 ALCANCES DE LA GUIA

Cumplir con los requisitos establecidos en la legislación y política ambiental colombiana.

Establecer reglas claras para mejorar el desempeño ambiental de la actividad frente a la sociedad y las autoridades ambientales con el fin de lograr la sostenibilidad.

El uso eficiente de los recursos naturales
La adopción de tecnologías ambientales y económicamente viables.

11.3 APORTE SOCIAL

Fomento el desarrollo cooperativo y comunitario a la formación de grupos de trabajo con diferentes denominaciones de amistad, gestión vereda les y de vecinos en ellos se promueven los valores humanos con el fin de consolidar la unión familiar y la socialización en el medio, se fortalece los elementos culturales y recreativos y se impulsa la convivencia social.

Impulso a procesos de formación de líderes

Ejecución de proyectos educativos tecnológicos de infraestructura forestales beneficios sociales en la zona cafetera del país.

Gestión de proyectos busca en el beneficio caficultor, su familia su gremio y la región.

Promoción de proyectos de ecosistemas en la región.

11.4 APORTE AMBIENTAL

Gestión para la conservación de la biodiversidad y la sostenibilidad ambiental en las regiones cafeteras del país.

Ejecución de programas dirigidos al manejo de micro cuencas y a preservar recursos del agua.

Gestión para el mejoramiento del saneamiento básico en la zona cafetera

Identificación y difusión de los componentes ambientales apropiados en cada una de las etapas del cultivo, desde la semilla hasta la cosecha y el beneficio del grano.

Apoyo a proyectos especiales dentro de los cuales está el gourmet por sus óptimas características organolépticas que le dan a la bebida un cuerpo sabor y aroma excepcionales y el orgánico que no usan insumos químicos.

11.5 APORTES ECONOMICOS

Garantía y compra de venta de la cosecha para todos los caficultores colombianos
Generar ingresos al país en el ámbito externo, mediante la exportación del grano y en el interno por el subsector que represente el empleo directo e indirecto, insumos fletes, seguros y bodegaje.

Aporta el PIB nacional

Genera empleos directos e indirectos

Generar desarrollo tecnológico con impactos económicos en el proceso productivos del cultivo.

12. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación será de tipo descriptiva, donde principalmente se quiere llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En esta investigación no sólo se registran los datos, sino que se recogen sobre la base de una hipótesis o teoría, se expone y resume la información de manera cuidadosa y luego se analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

A través de esta investigación se buscará analizar la situación actual de la cooperativa de café coopropaz de Belén de umbría Risaralda, así como estudiar su funcionamiento en general, sus procesos, sus productos, sus servicios, su personal y demás actividades relacionadas, para de esta manera replantear ideas que contribuyan a incorporar una estructura administrativa de la cual carece la organización.

En el momento no se cuenta con la experiencia necesaria para implementar una propuesta como esta, pero si hay tiempo disponible para la investigación y el desarrollo de esta idea, en cuanto a dinero existen muchas maneras de adquirir recursos económicos y finalmente en lo referente a recursos humanos se puede concluir que hay quien materialice la idea y también quien la asesore.

Características de la investigación a realizar:

- Es de tipo Descriptiva.
- Se puede expresar en términos cuantitativos o cualitativos
- Predice e identifica las relaciones existentes entre dos o más variables.
- Analiza la situación actual de la cooperativa de café coopropaz para enfocarse en futuras mejoras y ajustes.

13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	TIEMPO
<p>1. ELABORAR LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE CAFÉ POR FUNCIONES, CARGOS, PROCESOS Y RESPONSABILIDADES DEL RECURSO HUMANO ESTABLECIENDO LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y POLITICA DE PERSONAL A PARTIR DE LOS OBJETIVOS DE LA MISMA</p>	<p>1.1 Análisis del entorno 1.1.1 Análisis Externo (Amenazas y oportunidades) - Fuerzas macro ambientales. - Competencia. - Públicos. - Mercados. -Firmas de mercadeo. 1.1.2 Análisis Interno. - Fortalezas y debilidades. 1.2 Análisis de la situación actual. 1.3 Estructuración de cargos. - Manual de descripción de cargos. - Manual de procesos y procedimientos 1.4 Organigrama de la empresa. - Estructura organizacional -Macro proceso (procesos, procedimientos y actividades).</p>	<p>8 MESES</p>
<p>2.CREAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO FOMENTANDO LA ORIENTACION PARA LA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ</p>	<p>2.1 Análisis del sector. - Competencia. - Ventas del sector. - Tendencias del mercado. 2.2. Estrategia de comercialización. - Plaza - Precio - Producto - Promoción. 2.3 Proyecciones de ventas. - Capacidad de la empresa. - Demanda real del sector.</p>	<p>8 MESES</p>

	<p>2.4 Direccionamiento estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Políticas. - Principios y Valores Institucionales <p>2.5 Personal requerido.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento - Selección de personal - Capacitación <p>2.6 Gestión de proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de proveedores y sus materias primas - Selección de proveedores <p>2.7 Gestión de materias primas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control de materias primas - Seguimiento de materias primas <p>2.8 Diseño de una estructura financiera y de Costos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyección de Presupuestos. - Evaluación de Inversiones. 	
<p>3. CREAR UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ</p>	<p>3.1 entrevista con los socios 3.2 capacitación en enfoque empresarial 3.3 imagen corporativa</p>	<p>8 MESES</p>
<p>4. CREAR LOS MANUALES DE PERFILES Y FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ</p>	<p>4.1 análisis del entorno 4.2 estructuración de cargos 4.3 organigrama de la cooperativa 4.4 elaboración del manual de perfiles y funciones administrativa</p>	<p>8 MESES</p>

TABLA 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. FUENTE PROPIA

14. PRESUPUESTO

COSTOS DIRECTOS	Marzo	abril	Mayo	junio	Julio	Agosto	septiembre	octubre	total
Fotocopias	\$ 0	\$ 5,500	\$ 6000	\$ 6,600	\$ 7,300	\$ 7800	\$8700	\$30000	\$71900
Transporte para 3 personas	\$ 0	\$ 50000	\$ 50000	\$ 50000	\$ 50000	\$ 50000	\$100000	\$50000	\$400000
Total		\$ 55500	\$ 56000	\$ 56000	\$ 57300	\$ 57800	\$108700	\$53000	\$471900

COSTOS INDIRECTOS

3 Comp. Portátiles (consumo de energía)	\$ 0	\$ 10000	\$ 11000	\$ 12,100	\$ 13200	\$ 14500	\$15100	\$25000	100900
Alimentación para 3 personas (almuerzos)	\$ 0	\$ 27000	\$ 27000	\$ 27000	\$ 27000	\$ 27000	\$54000	\$27000	\$216000
Total	\$ 0	\$ 37000	\$ 38000	\$ 39100	\$ 40200	\$ 41500	\$69100	\$52000	\$316900

Tabla 2. costos directos e indirectos

15. RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA

Para el desarrollo del proyecto se cuenta con recursos propios, entre los cuales se encuentran tres computadores portátiles, con dos acceso a internet, tres memorias USB, una impresora, tres cámaras digitales, dos motocicletas y un automóvil.

16. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

16.1. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ

Según Chiavenato, en el análisis de la estructura administrativa se establece todo el sistema de relaciones formales que funcionan al interior de la organización, allí se definen los objetivos de conservación, productivos, y económicos que se desean alcanzar. Igualmente permite lograr una determinada disposición de recursos, facilitando la realización de las actividades y la coordinación de su funcionamiento. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de estos objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización⁴¹.

De acuerdo a lo anterior, se hace necesario realizar un instrumento de análisis que permita encontrar las posibles causas del buen o mal funcionamiento de la organización en relación con el cumplimiento de metas trazadas, y es por ello que luego de realizar una minuciosa encuesta a los socios de la cooperativa de café coopropaz del municipio de Belén de umbria, se pudieron determinar distintas variables, relacionadas más adelante, que ayudan a entender algunas de las problemáticas a las que la empresa se enfrenta actualmente y como estas pueden afectar el normal funcionamiento de la estructura de la organización.

Por lo tanto, a continuación se presentan una serie de análisis que parten de las respuestas otorgadas por las personas que, voluntariamente, participaron de la encuesta. Es de anotar que luego de ello, se procederá a hacer una verificación física de documentos esenciales que afirman o refutan la existencia de un direccionamiento estratégico claro al interior de la organización.

⁴¹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw-Hill. México, 2000. Pág. 171.

16.1.1. FACTORES DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.

16.1.1.1. FACTOR HUMANO

1. Indique el nivel de formación				
Primaria	Secundaria	Pregrado	Maestría	Doctorado
2	10	2	0	0

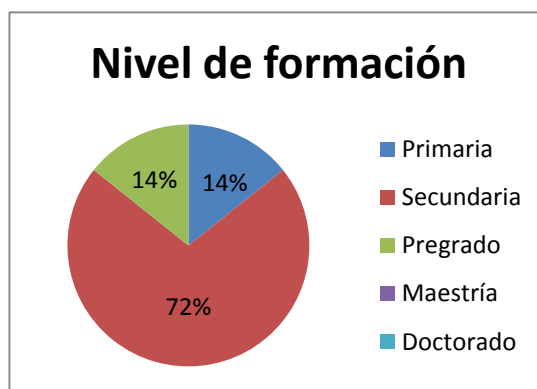


Tabla 3. Factor Humano. Nivel de formación. Fuente propia

De los 15 socios encuestados ninguno posee estudios de maestría o doctorado de pregrado el 14%, el secundaria 72% y el 14% solo en primaria. Teniendo la complejidad de los puestos de trabajo, se puede establecer que los socios no tienen alto grado de formación para llevar a cabo sus funciones, por lo tanto esto nos da a entender que la empresa escoge sus afiliados por la experiencia que poseen en relación al conocimiento sobre el cultivo de café

Además se puede notar que posiblemente la cooperativa está perdiendo la posibilidad aprovechar conocimientos adicionales al no incluir socios que mejoren el capital intelectual de la empresa con experiencia en estudios avanzados.

2. Indique nivel de satisfacción en el puesto de trabajo			
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	No satisfecho



Tabla 4. Factor Humano. Nivel de satisfacción en el puesto de trabajo. Fuente propia.

Los socios el 53% se encuentra satisfecho, un 27% muy satisfecho y un 20% poco satisfecho a este se 20% que no se encuentra satisfecho se recomendaría algún tipo de estrategia porque si podría ocasionar un daño a la empresa significativamente y el 53% lo que indica que la empresa no impulsa lo suficiente a motivar a sus integrantes y generar actitudes positivas hacia su empresa de lo cual no se genera el buen desempeño y buen ambiente laboral y así se podrá ver problemas de ausentismo, analizando desde el punto de vista de Maslow se puede evidenciar que los colaboradores de la cooperativa no están completamente satisfechos no están alcanzando la escala de la pirámide de Maslow o más bien nos podríamos ubicar en la crítica que se le hace a esta teoría donde las necesidades y la felicidad son subjetivas e independiente de necesidades y estereotipos culturales y esto podría variar con ciertas estrategias en la empresa⁴².

⁴² MASLOW, Abraham. La pirámide de necesidades de Maslow. [consultado 13 enero de 2015] disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow>

3. Siente pertenencia por la organización		
si	no	¿Por qué?
14	1	0

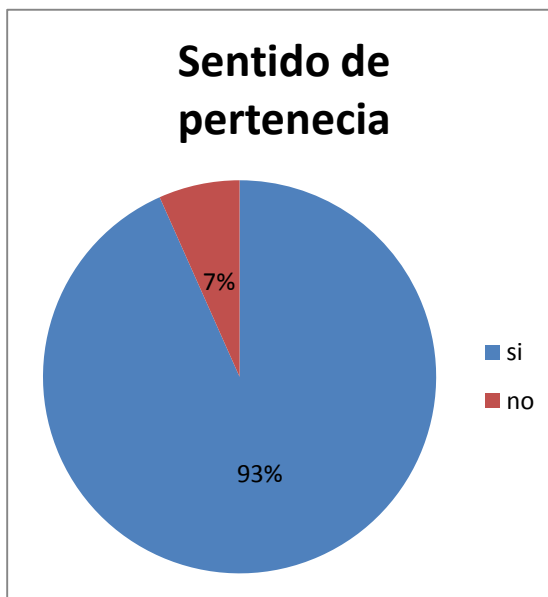


Tabla 5. Factor Humano. Pertenencia por la organización. Fuente propia.

El 93% de los encuestados sienten pertenencia por la organización, lo que refleja satisfacción en lo que hacen y a lo que pertenecen por lo tanto esto es favorable para la empresa y podría verse reflejado en la productividad, en mayor compromiso con los objetivos que se plantean y esto puede dar unas buenas bases para que no haya tanta rotación del personal y se podría dar cumplimiento a la misión, visión de la empresa en muy corto tiempo.

4. Le han brindado capacitaciones por parte de la organización		
si	no	¿Por qué?
15	0	0



Tabla 6. Factor Humano. Capacitaciones brindadas por la empresa. Fuente propia.

El 100% de los encuestados les han brindado capacitaciones esto quiere decir: haber recibido por parte de la organización capacitación con lleva a que los socios no se limiten a métodos productivos y también no les obstaculiza la adquisición de conocimientos generales en torno a temas como administración, exportaciones, cafés especiales y todo aquello que les permite tener una visión más amplia en el entorno que se encuentran. Se observa que los colaboradores han obtenido buenos conocimientos lo que facilita el buen desarrollo y desempeño de sus labores. Sin embargo, sigue faltando profundidad en este tema para lograr que todos los socios reciban capacitaciones periódicas en relación a todo lo que puede contribuir al buen funcionamiento de la empresa no solo temas sobre el producto sino también lo que ellos forman parte de una cooperativa y que se podría hacer para el buen funcionamiento de esta.

5. Si su respuesta fue positiva ¿cuántas? Si fue negativa pase a la siguiente pregunta				
1	2	3	4	Más
3	1	7	2	2

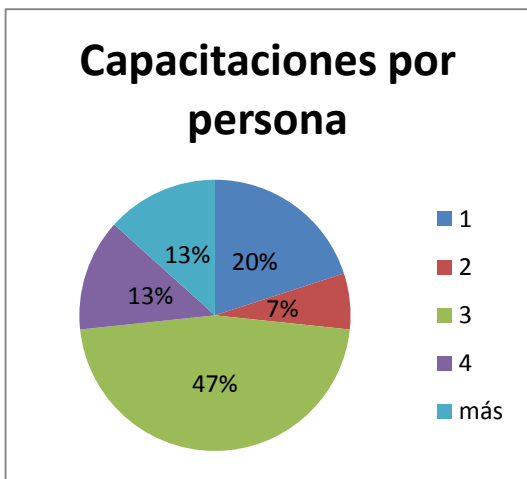


Tabla 7. Factor Humano. Capacitaciones por persona. Fuente propia.

Continuación y análisis de la encuesta número cuatro es decir 4 personas, cada una asegura haber tomado 3 de un número mayor de capacitaciones respectivamente. Se observa que los colaboradores han tenido un buen número de esto en el tiempo que lleva la organización, estas cifras son buenas para el buen funcionamiento y la motivación de los socios. Apenas se va implementar estas capacitaciones hay una debilidad porque si la empresa invierte tiempo y esfuerzo en dar capacitaciones y el personal no lo está aprovechando 100% esto sería un esfuerzo sin sentido.

6. De las capacitaciones brindadas, indique en cuáles de las siguientes áreas han sido						
Administración	Buenas prácticas de manufactura	Ambiental	Salud Ocupacional	Producción	Exportaciones	Cooperativismo
9	11	4	1	4	10	4

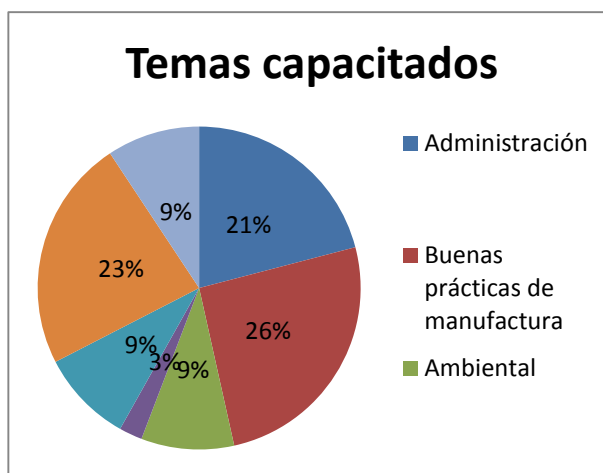


Tabla 8. Factor Humano. Tipo de capacitación (área). Fuente propia.

En cuanto a las capacitaciones recibidas, el 9% se han llevado a cabo sobre el área de producción, en los porcentajes más altos se encuentran 26% en Buenas Prácticas de Manufactura, (21%) se encuentran las capacitaciones sobre administración, exportaciones 23%, con un 9% cooperativismo en el tema ambiental y producción. Él se ven reflejados directamente no tiene conocimientos de la forma de administrarse además acompañado de una mala organización en todos los aspectos en cuanto a gestión, organización y control. No obstante es de resaltar que si bien no son muy fuertes administrativamente, por lo menos se preocupan porque exista un fortalecimiento de las áreas productivas de la organización; lo cual les puede brindar una ventaja que se liga a la experiencia que se posee para elaborar un producto de calidad.

7. En la empresa ¿cuentan con un manual de procesos y procedimientos?	
Si	No
4	11

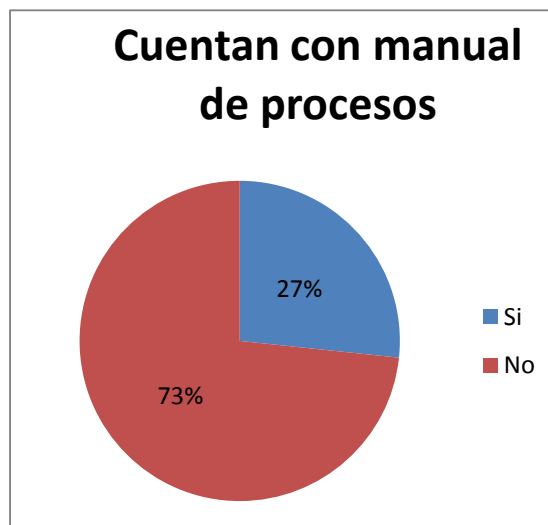


Tabla 9. Factor Humano. Existencia de un manual de procesos y procedimientos. Fuente propia.

Con un 73% de los encuestados no conocen o no saben que la empresa coopropaz cuente con un manual de procedimientos esto podría ocasionar inconvenientes cuando si quiere obtener un certificado en la normas eso, la mayoría de organizaciones no se toman en serio los manuales, más que nada estas funciones deberían ser repetitivas y percibidas como algo que aporta al proceso, porque ser una buena herramienta, especialmente a la hora de entrenar y capacitar a personal nuevo.

8. Si su respuesta fue positiva, ¿Conoce las funciones que exige para la evaluación que exige para la evaluación de su desempeño? Si fue negativa pase a la siguiente pregunta			
Si	No mucho	Poco	Nada
3	1	0	1

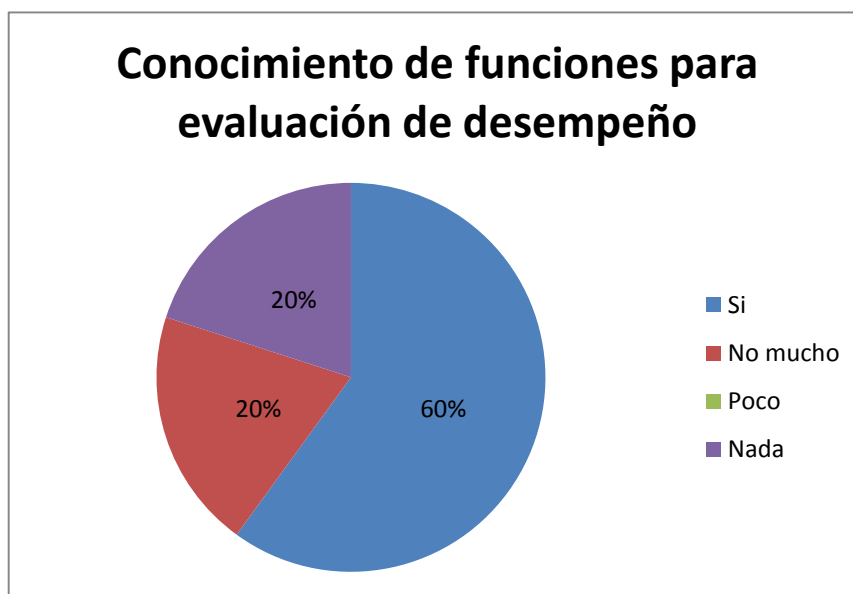


Tabla 10. Factor Humano. Conocimiento de funciones para evaluación de desempeño fuente propia

Con un 60% la mayoría conoce las funciones del desempeño, el 20% no mucho lo conocen y con 20% nada. Tener el conocimiento de este manual es importante, pero aún más importante cuando se cumplen sus funciones. Se pudo notar claramente en la encuesta que se tenía un breve conocimiento que era pero no del conocimiento y así la práctica y el buen funcionamiento no se darían. Los conceptos de normalización y planificación solo se ve muy aplicable en los países desarrollados ya es el momento en que nuestro país y sus organizaciones empiecen con esta tarea que haría un cambio muy notable.

9. Conoce misión visión, propósitos institucionales de la empresa	
Si	No
5	10

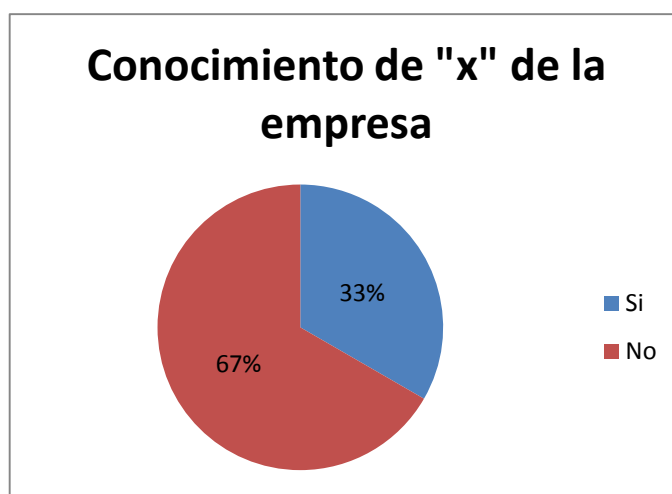


Tabla 11. Factor Humano. Conocimiento de la misión, visión, propósitos institucionales. Fuente propia.

En los encuestados el 67% no tienen el conocimiento de la misión y visión, propósitos institucionales y el 33% de los encuestados sí. estas cifras si son preocupantes porque no hay modo de determinar un cambio , al menos que pueda compararse los resultados con las expectativas derivadas de esa teoría de la empresa , si se tiene una misión , visión y propósitos de la organización se podrá permitir tener objetivos claros y realistas . Es el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes y las asignaciones de trabajo.

También todas las decisiones que se tomen en la empresa deben ser retomadas según estos objetivos que ya tiene la organización. La mayoría de empresas fracasan al no saber el enfoque y que quiere y para dónde va la empresa.

9. Si la respuesta anterior es afirmativa, indique ¿en qué grado se cumplen la misión y la visión de la empresa? Si fue negativa pase a la siguiente pregunta		
Bajo	Medio	Alto
0	3	2

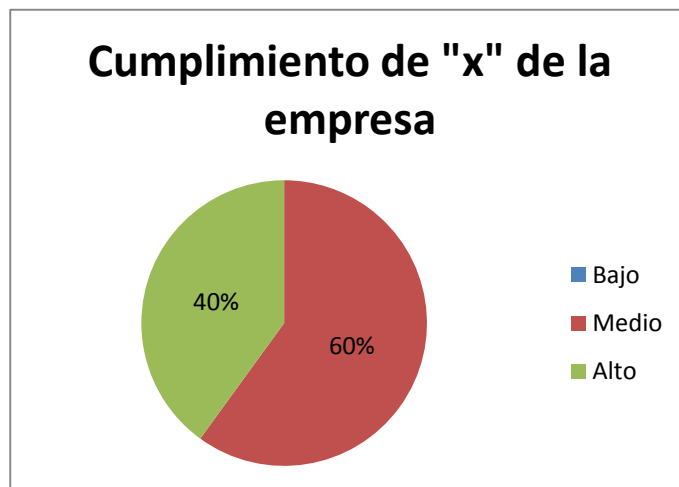


Tabla 12. Factor Humano. Cumplimiento de la misión y la visión de la empresa. Fuente propia.

Con un 60 % medio bajo y un 40% podemos retomar la respuesta anterior cuando vemos que el cumplimiento de la misión, visión, no se cumplen su totalidad es porque no se tiene conocimiento e importancia la empresa podría cumplir con las metas propuestas en un mejor porcentaje y su logro sería más eficaz. Cuando podemos comparar lo que es nuestra empresa con lo que debería ser y ajustar las brechas existentes para adecuarnos a lo que deseamos que sea.

16.1.1.2 FACTOR TECNOLÓGICO

10. Ha aportado en último año ideas o proyectos de innovación para la organización		
Si	No	¿Por qué?
4	11	0



Tabla 13. Factor Tecnológico. Aportes de proyectos para la empresa. Fuente propia.

De los encuestados el 73% no han aportado proyectos de innovación a la empresa, el 27% si han aportado con al menos un proyecto a la empresa. Se puede mirar que aunque el porcentaje es bajo de los que han aportado proyectos de innovación es bueno .porque?

Porque la innovación es un cambio así sea una sola propuesta es significativo para la empresa, trae desarrollo, transformación, progreso. Aplicada a la empresa y tiene como objetivo la creación a nuevos valores, la empresa no debe de ser ajena a los cambios y tener propuestas innovadoras hace que este alerta (clientes, competidores, proveedores)

El planteamiento de cualquier empresa está orientado a perdurar en el tiempo.

11. Si su respuesta fue negativa diga		
No sabe	No tiempo	No le interesa
5	1	6

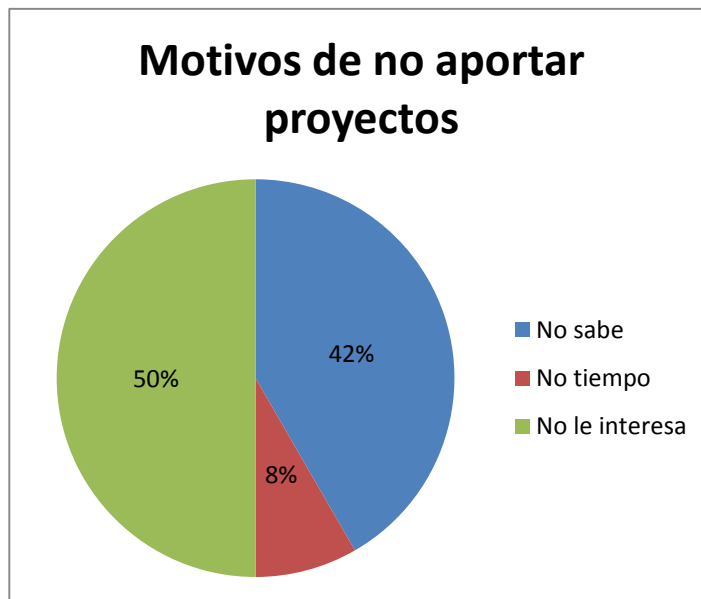


Tabla 14. Factor Tecnológico. Motivos de no aportar proyectos. Fuente propia.

De los encuestados no aportar proyectos a la empresa no le interesa el 50%, el 42% no sabe y el 8% no tiene tiempo. Esta pregunta va conectada con la respuesta # 11 de lo cual podemos trabajar

12. Si su respuesta es positiva diga ¿cuántos proyectos ha aportado?				
1	2	3	4	más
3	0	0	0	0

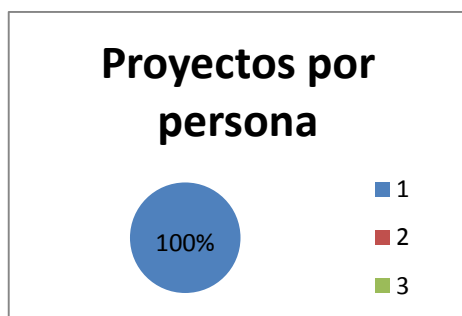


Tabla 15. Factor Tecnológico. Proyectos aportados a la empresa. Fuente propia.

El 100% de los encuestados respondieron en 1 esto va con la respuesta # 10 y 11 de los cuales volvemos a resaltar la importancia así sea un solo proyecto de innovación es importante para la cooperativa coopropaz solo podrías recomendar que se motive y se realicen mesas redondas donde este tema se debata y se haga un énfasis en la importancia de la empresa tener proyectos de innovación.

13. En el último año se ha especializado en temas que hagan aportes significativos a la empresa?	
Si	No
5	10



Tabla 16 Factor Tecnológico. Se ha especializado en temas que aporten a la empresa. Fuente propia.

Según el gráfico arroja una cifra del 67% que dicen no haberse especializado en temas que aporten a la cooperativa mientras que el 33% y con relación a la pregunta #15 Dicen haberlo hecho en temas de manufactura, plan de exportación de café especial, cooperativismo, entre otras capacitaciones importantes para fortalecer la empresa y así analizar desde cada punto de vista sus virtudes y dificultades. Se pudo analizar en esta pregunta, parte de los socios la motivación y sentido de pertenencia por la cooperativa en querer capacitarse y adquirir conocimientos que puedan mejorar significativamente su función de ser parte de activo de la empresa

15. Si su respuesta anterior es negativa indique		
No tiempo	No sabe	No interés
4	5	2



Tabla 17. Factor Tecnológico. Motivos de no aportar proyectos. Fuente propia.

El 46% de los encuestados no tiene los conocimientos para aportar algún proyecto a la empresa, El 36% por ser cafetera esta actividad demanda mucho tiempo y no les queda disponible para aportarle a la cooperativa algún proyecto y el 18% no le interesa. Si miramos las cifras podríamos que los encuestados no aportan algún proyecto a la empresa con un el porcentaje más alto de 46% no es por falta de interés sino por falta de conocimiento y preparación en este tema a pesar que ya se han capacitado en temas de cooperativismo y exportaciones

Pregunta 16. Si su respuesta es positiva diga ¿Cuántos proyectos ha aportado?
Como no hay ningún proyecto en mente esta pregunta no tiene fuente de datos para tabular

17. cómo son los sistemas de producción del café	
Químico	Orgánico
15	0



Tabla 18. Factor Tecnológico. Sistema de producción de café. Fuente propia.

De los encuestados el 100% están utilizando sistema de producción química pero esto no quiere decir que no estén en el proyecto de hacer un método de producción distinta en un tiempo, en estos momentos están utilizando unas prácticas donde el proceso es llamado BPM (buenas practicas más limpias) .Es muy difícil lograr producir alimentos sin pesticidas, debido a que en los suelos estos permanecen largos periodos de tiempo en cantidades insignificantes. Pero con las prácticas que se están llevado acabo hace esa diferencia al menos de disminuir un poco esa toxicidad.

18. Indique que conocimiento tiene de los clientes y los proveedores			
Poco	Mucho	Regular	Nada
8	4	2	1

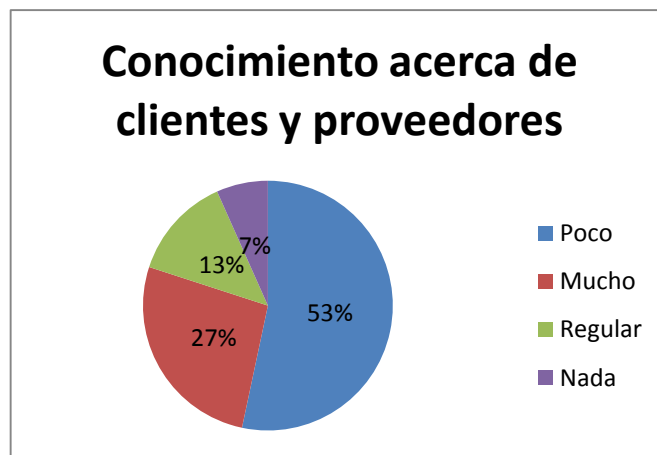


Tabla 19. Factor Tecnológico. Conocimiento acerca de clientes y proveedores

De los encuestados el 53% tienen poco, el 27% mucho, el 13% tienen un regular y el 7% nada de conocimiento de los clientes y los proveedores. Hay que hacer notar en estos porcentajes que a pensar que la mayoría son cafeteros la empresa coopropaz le hace falta hacerle saber y darle todo los conocimientos necesarios de sus clientes y sus proveedores así: esto los motivaría más a estar en más contacto con la cooperativa y a fortalecer el sentido de pertenencia .

19. Se hacen visitas constantes a los clientes que han mostrado interés en sus productos	
Si	No
9	6



Tabla 20. Factor Tecnológico. Visitas a clientes potenciales. Fuente propia.

De acuerdo a la gráfica el 40% de los encuestados no han hecho visitas constantes a los clientes que han mostrado interés en su producto, mientras el 60% si lo hacen y muestran gran interés esto es importante para la cooperativa estar en constante comunicación con los clientes externos, asegurar la consolidación de la imagen corporativa de la empresa y conocer cuáles son sus necesidades frente al producto. Que se podría analizar enfocarse más la empresa en ese 40% que no lo hace mostrarle e informarles la importancia de hacer este seguimiento a los clientes que es su mayor potencial y si no lo hacen como su producto podría declinar en las ventas.

20. Si su respuesta fue negativa indique		
no tiempo	se está iniciando	no sentido de pertenencia
3	1	1

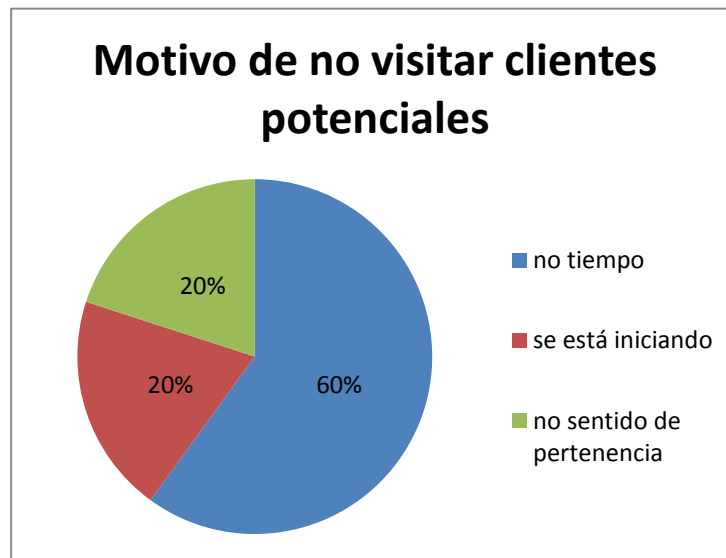


Tabla 21. Factor Tecnológico. Motivo de no visitar clientes potenciales. Fuente propia.

De los encuestados el 60% no tiene tiempo por dedicación al trabajo fuera a la cooperativa, el 20% indica estar iniciando en el proceso y el otro 20% no tienen sentido de pertenencia y muestran estar insatisfechos con el resultado que se realiza en la cooperativa de café por falta de una buena organización administrativa que le garantice tener claridad de los propósitos que tiene la organización. Aunque parezca bajo el porcentaje de insatisfacción se recomienda trabajar y ejecutar una estrategia rápida en este 20% porque hace parte de los socios de la cooperativa y por el bienestar de la empresa se necesita buscar cómo solucionar y motivar a esta parte para que no haya un ausentismo en corto tiempo.

21. Poseen algún método para garantizar que los proveedores les entreguen materia prima de buena calidad	
Si	No
12	3

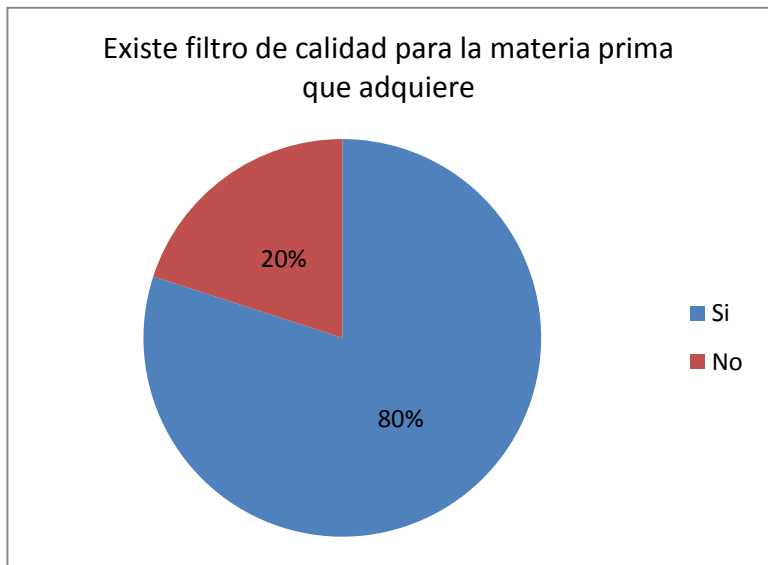


Tabla 22. Factor Tecnológico. Existencia de filtros de calidad para la materia prima. Fuente propia.

De los encuestados el 80% poseen el método para garantizar que su producto sea de buena calidad y el 20% no tienen como garantizar que los proveedores les entreguen productos de buena calidad. Este porcentaje más alto se puede dar ya que la empresa coopropaz puede contar con la empresa de flor de Apia para garantizar primero que los propios proveedores tengan los conocimientos para llevar unas buenas prácticas desde la selección de la semilla y en la entrega los clientes reciban un producto de muy buena calidad.

23. En la empresa se maneja algún método publicitario	
Si	No



Tabla 23. Factor Tecnológico. Métodos publicitarios. Fuente propia.

El 100% de los encuestados manifiestan que si existe un método publicitario con el cual ofertan su producto esto nos demuestra que aunque se hace un gran esfuerzo por manejar los métodos publicitarios más conocidos internet, radio y televisión se debe hacer más énfasis en la radio y televisión ya que aunque ha aumentado la población que accede al internet se pueden estar dejando de captar la población que aún no puede acceder a este servicio y por lo tanto aumentar las ventas del producto .

24. Si su respuesta fue positiva indique ¿Cuál?			
Redes sociales	Televisión	Radio	Internet
15	1	3	10

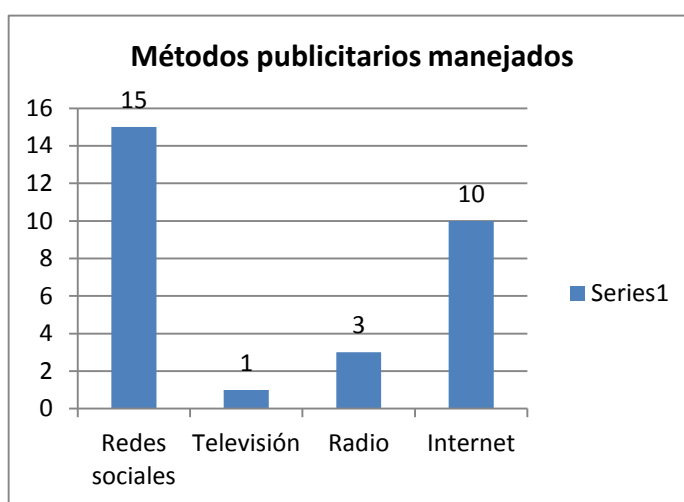


Tabla 24. Factor Tecnológico. Manejo de método publicitario. Fuente propia

Según la gráfica se puede evidenciar que un 15% dicen que lo hacen a través de redes sociales, otro 10% que lo hacen por internet el 3% en radio y el 1% en televisión por medio del canal local "PROMOVISION"

Se puede considerar que el producto se le han hecho métodos publicitarios para ir posicionándolo en el mercado local, estas cifras son buenas porque están utilizando dos medios bastante importantes como son la redes sociales y la televisión. Ahora bien se tendría que mirar si esto si está dando resultado en la parte comercial y si el producto de la cooperativa de café si es reconocido o aceptado ya que con estos dos medios debería dar un resultado positivo para la venta del producto. .

25. Se hacen visitas constantes a organizaciones para el ofrecimiento de sus productos	
Si	No
5	10



Tabla 25. Factor Tecnológico. Visitas a organizaciones para ofrecer productos. fuente propia

En el gráfico nos indica que solo un 33% de los socios si hacen visitas a otras organizaciones para el ofrecimiento de sus productos buscando de este modo expandir la operación del negocio frente a un 67% que no lo hace, debido a que la mayoría de estos socios ya poseen sus clientes para el producto.

26. Cree que la empresa práctica buenas ventajas tecnológicas para la competencia constante del sector	
Si	No
3	12

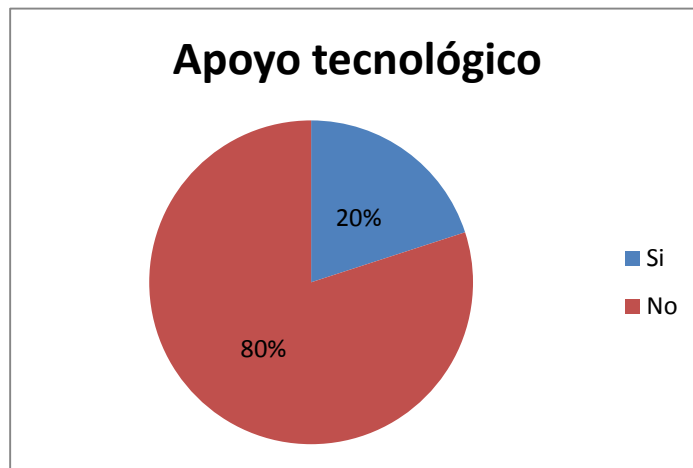


Tabla 26. Factor Tecnológico. Apoyo tecnológico. Fuente propia.

De los encuestados el 80% cree que la empresa practica buenas ventajas tecnológicas para la competencia del sector y el 20% no cree. Estas ventajas tecnológicas se apoyan en la infraestructura adecuada que tiene FLOR DE APIA la cual les permite elaborar un producto de buena calidad. Para poder permanecer en un mercado tan competitivo y un buen sello de calidad.

27. Si su respuesta fue positiva ¿cómo las califica?				
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
1	2	0	0	0

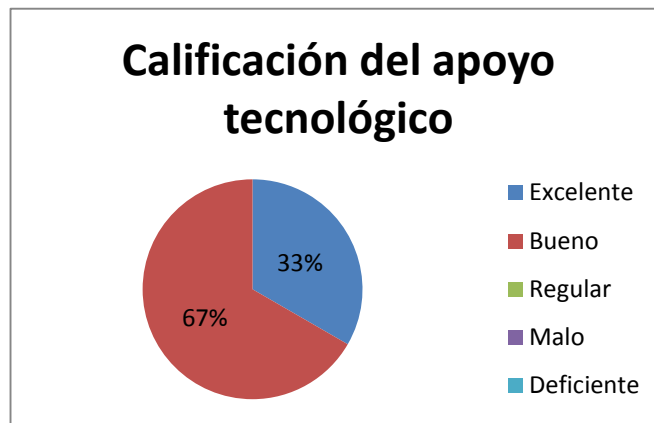


Tabla 27. Factor Tecnológico. Creencia a cerca de las ventajas tecnológicas en la cooperativa Fuente propia

Del total de socios encuestados, solo el 37% de los integrantes piensa que es excelente el apoyo que reciben por parte de la cooperativa el 67% piensa que es bueno, esto nos lleva a concluir que la mayoría de estos socios piensan que si poseen ventajas tecnológicas en la organización con las cuales se puede competir no solo a nivel local si no también regional

16.2 HISTORIA DE LA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ DEL MUNICIPIO DE BELÉN DE UMBRIA

El joven Víctor Leandro Echeverry ciudadano de Belén de umbria toma la iniciativa de promover una idea de negocio que daría solución a la comercialización de los productos del municipio, entonces crea la fundación aquí somos paz, para promover, invitar, y concientizar a las personas de que el trabajo comunitario y asociativo tiene beneficios, así se llegó a apoyar a más de 9000 mil personas en cultura, deporte, recreación, educación, y lo más importante educación y motivación a la creación de empresa a personas de todas las edades, , fue así como creció la iniciativa de crear la Cooperativa Multiactiva de productores agropecuarios (Coopropaz) de Belén de Umbria que tiene como propósito seguir la tarea de trabajo asociativo, y el emprendedor Víctor al tener las personas listas empezó una tarea de conseguir apoyo nacional e internacional para que la cooperativa tuviera respaldo y motivación en varias ramas , fue así como el gobierno canadiense y colombiano los escucha y empieza una tarea que consistía en reuniones para mirar que necesitaba dicha cooperativa e ir solucionando paso a paso cada proceso, en este momento ya sigue el tema de negociación e implementación de la comercialización de sus productos en 5 países, Canadá, usa, España, Alemania y emiratos árabes.

La fundación fue creada el 18 de noviembre del 2009 y la Cooperativa de café Coopropaz en febrero de 2014, desde ese momento empieza a surgir la idea con un proyecto internacional llamado aquí somos paz, se fue dando con apoyo de la cámara de comercio de Pereira, la cámara de comercio de Dosquebradas, cooperativa Cooplarosa de Dosquebradas , alcaldía de Dosquebradas, alcaldía de Belén de Umbría, cruz roja colombiana, defensa civil, policía nacional, empresas y personas voluntarias de la región. (Ferias, apoyos en educación para el emprendedor entre otras capacitaciones en temas internacionales). Desde el momento se inicia una visita a flor de Apia para proponerle un trabajo asociado con el fin de llevar su producto y aprovechamiento internacional de dicha empresa como soporte de apoyo para la idea de negocio a lo cual inmediatamente dieron respuesta positiva, y se establece un plan de trabajo entre los campesinos y la cooperativa inmediatamente.

El proyecto como tal solo se maneja entre el gobierno canadiense, la asociación internacional de cooperativas con sede en Canadá (acc) , y gestando la interventora del proyecto impact del cual hacen parte 40 instituciones de Colombia con una duración de 5 años y un apoyo económico de 15 millones de dólares, para impulsar las ideas de estas 40 asociaciones. En el momento están por recibir un apoyo de la gobernación de Risaralda en el programa oportunidades rurales. Y

es así como esta en la actualidad la cooperativa de café coopropaz a la espera de una propuesta de la estructura administrativa para cumplir con todas sus metas.

17. ESTADO ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ DEL MUNICIPIO DE BELEN DE UMBRIA

Dado que en la cooperativa de café coopropaz del municipio de Belén de umbria Risaralda no se encontró evidencia de la existencia de la Misión, Visión y valores organizacionales a continuación se va a construir cada elemento teniendo en cuenta la organización como un todo, este direccionamiento puede ser tomado como una directriz, ya que este debe ser diseñado por la alta gerencia con los líderes de la organización. Basándose en la teoría mencionada citada por Humberto Serna Gómez acerca del direccionamiento estratégico.

17.1. VISIÓN

La cooperativa de café coopropaz que al 2020 Sera la primera empresa directamente competitiva con otras empresas productoras de café, excelentes en la producción y comercialización en el ámbito nacional e internacional, que promueve y difunde la cultura cafetera, ofreciendo el mejor sabor del café colombiano⁴³.

17.2. MISIÓN

Es una empresa dedicada a producir y comercializar café; que trabaja de manera permanente para satisfacer el mercado nacional e internacional, mediante procesos estandarizados que garantizan la producción de un buen producto con calidad y dando un gran aporte a la salud del consumidor ya que nuestro café no contiene exotoxinas; fomentando el desarrollo de familias productoras de café y bajos recursos para garantizarles una nueva oportunidad de negocio y de vida. Promovemos la cultura cafetera y todo su proceso, logrando que el consumidor final disfrute de una excelente taza de café.

17.3. POLÍTICAS DE CALIDAD

⁴³guía para la visión administrativa (consultado el 19 de febrero de 2014) disponible en: http://visionadministrativa.info/descargas/procesos/intro_plan.pdf

El producto de café, promueve innovación y el mejoramiento continuo procurando conservar el equilibrio entre un alimento sano, seguro y fresco creando un nuevo estilo de vida.

Las nuevas políticas de calidad las podemos encontrar en los siguientes ítems:

NUESTROS PROVEEDORES: en su capacitación en el producto para entregar un grano de excelente calidad, escogido y seleccionado, aprobados y certificados.

NUESTROS LUGARES DE SERVICIOS: lugares limpios y sanos para la manipulación del producto.

NUESTROS CLIENTES: satisfechos en la calidad de nuestros productos y de la atención a quienes queremos despertar el sentido de pertenencia y conforme con nuestra visión.

RECURSO HUMANO: una de nuestras características más importantes en la que la mayoría de nuestros proveedores se benefician directamente con nosotros y juntos llevamos a cabo un sueño emprendedor, ambicioso engrandecedor no solo personal sino social para nuestra comunidad.

Familias campesinas que ven en esta empresa una oportunidad de no desaparecer y su producto tenga una oportunidad de surgimiento

17.4. VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS

- Orientación y compromiso con nuestros clientes, para satisfacer sus necesidades.
- Honestidad y transparencia en todas nuestras relaciones interpersonales y comerciales.
- Sostenibilidad con responsabilidad social y ambiental.
- Fomento del desarrollo de las personas que trabajan en la organización a través de la formación continua, la igualdad, la flexibilidad, la conciliación y la integración.
- Compromiso por transferir un precio equitativo y justo que permita las mejores condiciones de vida de las personas que intervienen en la cadena de valor del café y especialmente de las familias productoras.

- Búsqueda de la calidad y excelencia a través de la investigación constante, la innovación en nuestros procesos de producción y la mejora continúa; manteniendo, desarrollando y mejorando el sistema de gestión integrado de calidad y medio ambiente.

18. ORGANIGRAMA COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ **luisa**

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus tareas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, acción y responsabilidad de cada servicio por esta razón se diseña un organigrama circular el cual permite la comunicación entre una y otra área y así facilitar su trabajo⁴⁴.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS	
a. Por su naturaleza	<p>Micro administrativo. Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.</p> <p>Micro administrativo. Involucran a más de una organización.</p> <p>Meso administrativos. Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.</p>
b. Por su Contenido	<p>Estructurales. Tiene por objeto la representación de los órganos que integran el organismo social.</p> <p>Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que éstos realizan.</p> <p>De integración de puestos. Señalan en cada órgano, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.</p>
c. Por el Ámbito de aplicación	<p>Generales. Representan sólo a los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.</p>

⁴⁴AHUMADA RECABARREN, Fanny; DÍAZ VÁSQUEZ, Tania, *et al.* Universidad Técnica Federico Santamaría. El organigrama. [consultado 26 de febrero de 2014]. Disponible en <<http://www.scribd.com/doc/17313575/5-ORGANIGRAMAS>>

	<p>Específico. Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.</p>
<p>d. Por su Presentación</p>	<p>Vertical. Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto hasta el más bajo.</p> <p>Horizontal. Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo.</p> <p>Mixtos. Se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.</p> <p>De bloque. Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.</p> <p>Circular. Se sitúa al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe.</p>

Ahora bien, la cooperativa de café coopropaz del municipio de Belén de umbria no presenta una estructura de cargos documentada por lo que las actividades que se desarrollan allí son llevadas a cabo informalmente por cada uno de los colaboradores quienes por su experiencia en dicha actividad económica tienen la capacidad y los conocimientos para hacerlo. Adicionalmente, en la organización existe una junta directiva inestable.

A continuación se presenta un organigrama general, como una propuesta que se adapta a la estructura organizacional actual de la cooperativa de café coopropaz del municipio de Belén de umbria, esta propuesta tendrá un diseño circular, es importante porque ayuda a comprender, identificar con mayor facilidad los problemas y las oportunidades de mejora en cada uno de los procesos representados, se identifican los pasos redundantes, los flujos de proceso, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuello botella y los puntos de decisión con más facilidad para capacitar los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea cuando se realizan mejoras en el proceso teniendo en cuenta los modelos anteriormente mencionados⁴⁵:

⁴⁵ Importancia de los Flujograma (consultado el 24 de enero de 2015) disponible en : www.thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/flujograma.html

ORGANIGRAMA PROPUESTO

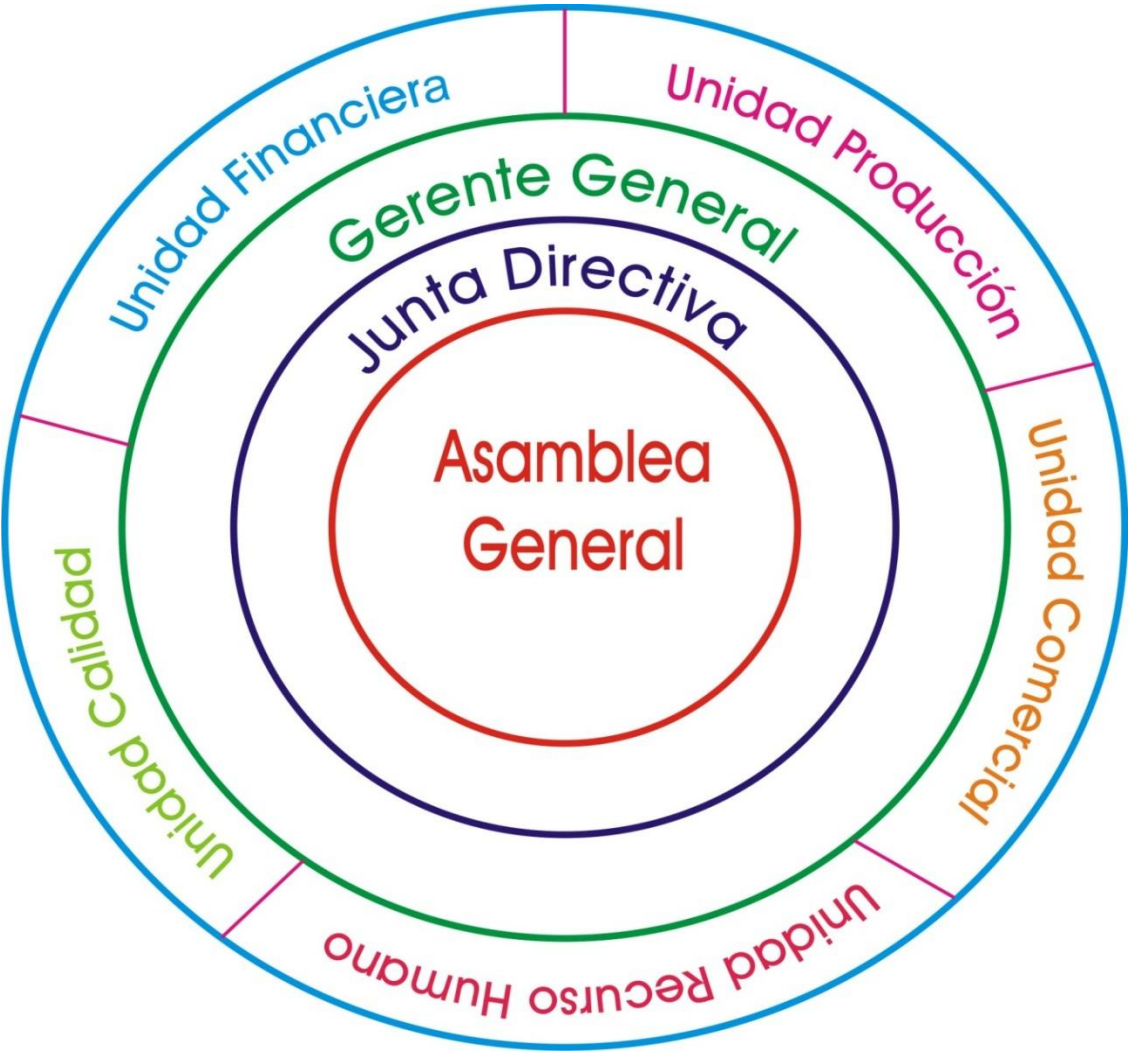
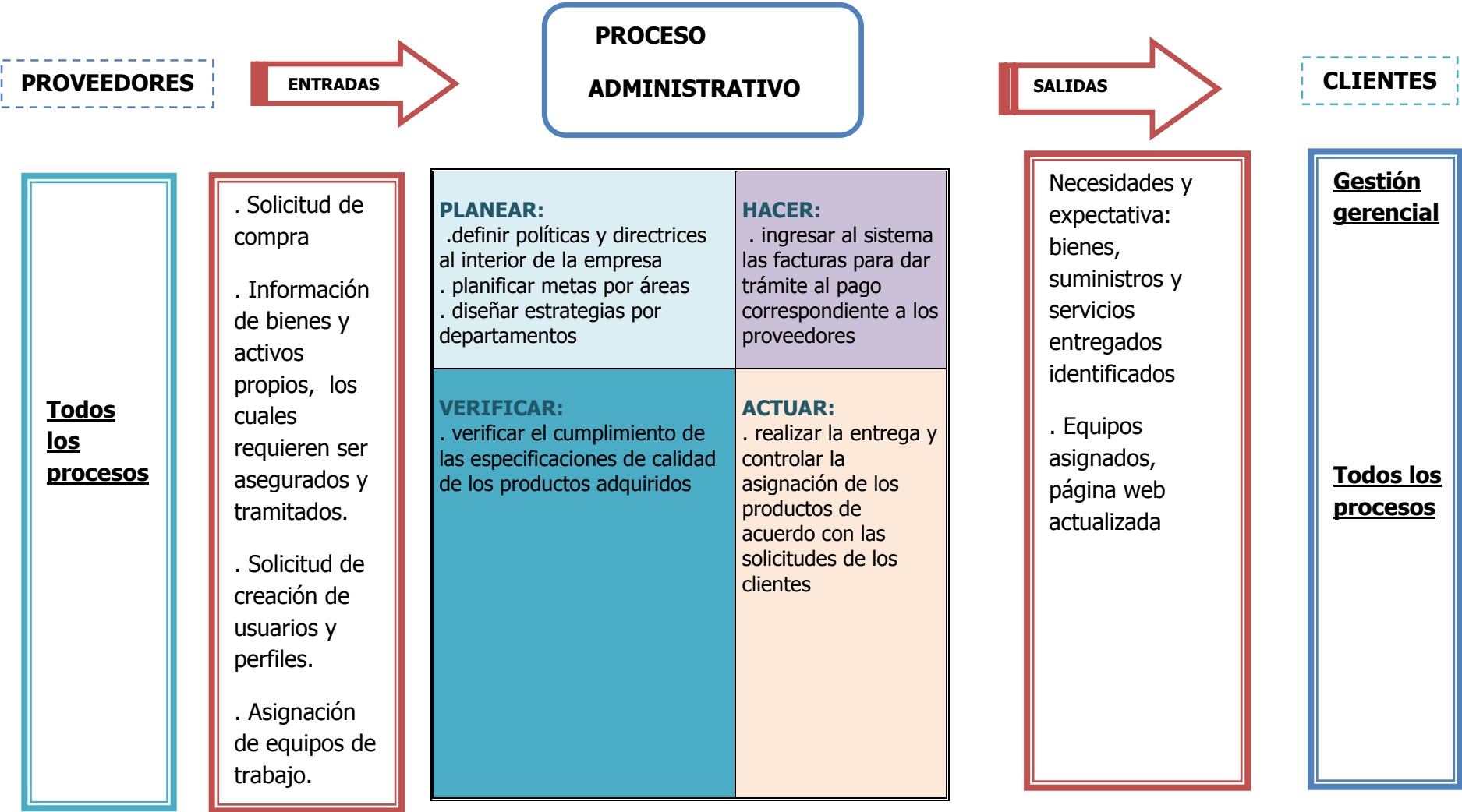


Ilustración 1. Organigrama propuesto para la cooperativa de café coopropaz. Fuente propia.

18.1 CARACTERIZACION POR PROCESOS



PROCESO FINANCIERO

PROVEEDORES

ENTRADAS

SALIDAS

CLIENTES

Todos los departamentos

- .Compromisos para la organización
- .planear los pagos
- .Documentos, requisitos
- . Mantener sistema contable
- . Necesidad de infraestructura
- . Elaborar nomina
- . Presupuesto ingresos y gastos
- . Plan de compras
- . Contratos de proveedores.
- . Pagar proveedores
- .administrar los recursos

Todos los procesos

PLANEAR:

- . planear presupuestos e inversiones
- . idear financiamientos a corto plazo
- . programar pagos y facturas de nomina

VERIFICAR:

- . Controlar apropiadamente los ingresos de la empresa
- . derechos de petición, quejas, reclamos y sugerencias

HACER:

Se registra y mantiene al día el sistema contable

- . se elaboran informes y estados financieros. se realiza facturación y se hace seguimiento a la cartera de los clientes . se ejecuta el desembolso para *pago a* los proveedores

ACTUAR:

- planes de mejoramiento:
- . acciones correctivas
 - . acciones preventivas

- . Estados financieros
- . Informes financieros
- . Factura de venta
- .Desprendibles de pago
- .Infraestructura en óptimas condiciones
- . Mejoramiento.

Partes interesadas

Cliente

Todos los procesos

PROVEEDORES

ENTRADAS

PROCESO
COMERCIAL

SALIDAS

CLIENTES

Todos los procesos

Clientes

. Necesidades o requisitos del cliente

. Base de datos de los municipios

. Plan de visitas a los clientes

. Análisis de encuestas

PLANEAR:

. Planear y formular programas y proyectos para capacitación de mercadeo, promoción y publicidad. dando confianza y posicionando la buena imagen de la empresa

. Planear visitas de servicio integral a municipios y ciudades del país con su cronograma de prioridades para cada cliente.

VERIFICAR:

. verificar condiciones para presentar la empresa y ejercer el control interno de la oficina

HACER:

. Generar propuestas de los clientes potenciales

. realizar seguimiento de los mismos

. renovar contratación de clientes actuales

. hacer visitas de servicio integral a los clientes de acuerdo con sus prioridades

. Asesorar el diseño de nuevos productos y servicios.

ACTUAR:

. implementar acciones de mejora en el desempeño del proceso comercial

Clientes actuales y potenciales

. Reporte de ventas

. Registro de visitas

. Plan de mercadeo

. Encuestas procesadas y analizadas

Todos los procesos

Clientes

PROVEEDORES

ENTRADA

PROCESO
PRODUCCION

SALIDA

CLIENTES

- . Órdenes de compra y venta
- . Materia prima
- . Fecha de producto a producir
- . Pedidos a cumplir
- . Inventarios
- . Reporte diario de venta
- . Reporte de costos y gastos

Todos los procesos

<p>PLANEAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Programar elaboración de café especial . planear el plan de compras . gestionar y presupuestar la materia prima 	<p>HACER</p> <ul style="list-style-type: none"> .Ejecuto elaboración de café .Entrega de pedidos . comenzar el empackado teniendo en cuenta las especificaciones del cliente
<p>VERIFICAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> . contar y verificar que se cumplan con las especificaciones de un buen proceso de selección del grano y de calidad del producto . control de calidad durante el proceso . control de calidad al final de la producción . verifico el presupuesto 	<p>ACTUAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> . En caso de encontrar anomalías, errores o imperfectos, hallar la causa correspondiente a dichos problemas y aplicar la respectiva acción correctiva.

- Disponibilidad de productos
- . Facturas de compra
- . Reporte final de ventas
- . Inventario final del producto
- . Pedidos cumplidos

Cliente

Departamento de ventas

PROVEEDORES



PROCESO
TALENTO HUMANO



CLIENTE

AGENCIA DE EMPLEO TEMPORAL

TODOS LOS PROCESOS

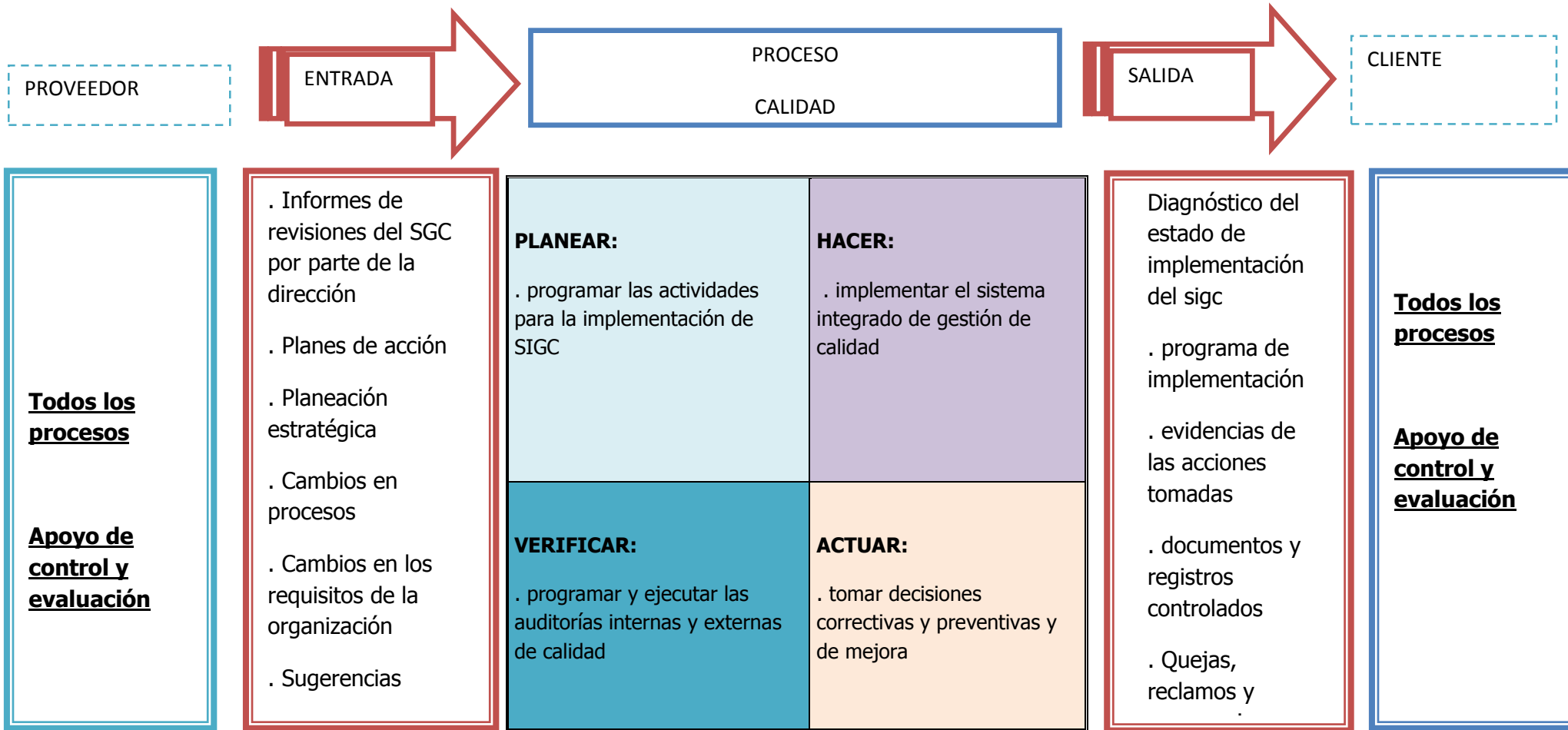
- . Hoja de vida
- . Necesidad de las personas
- . Novedad de nomina
- . Necesidad de capacitaci3n

<p>PLANEAR: Proyectar contrataci3n</p> <ul style="list-style-type: none"> . programar la evaluaci3n . programar la capacitaci3n . dise1nar mecanismo de inducci3n 	<p>HACER: Contratar personal</p> <ul style="list-style-type: none"> . evaluar personal . capacitar personal . inducir y re inducir
<p>VERIFICAR: . examinar el desempe1o personal</p> <ul style="list-style-type: none"> . confirmar planes de capacitaci3n 	<p>ACTUAR: Aplicar acciones preventivas</p> <ul style="list-style-type: none"> . aplicar acciones correctivas siempre en todos los procesos

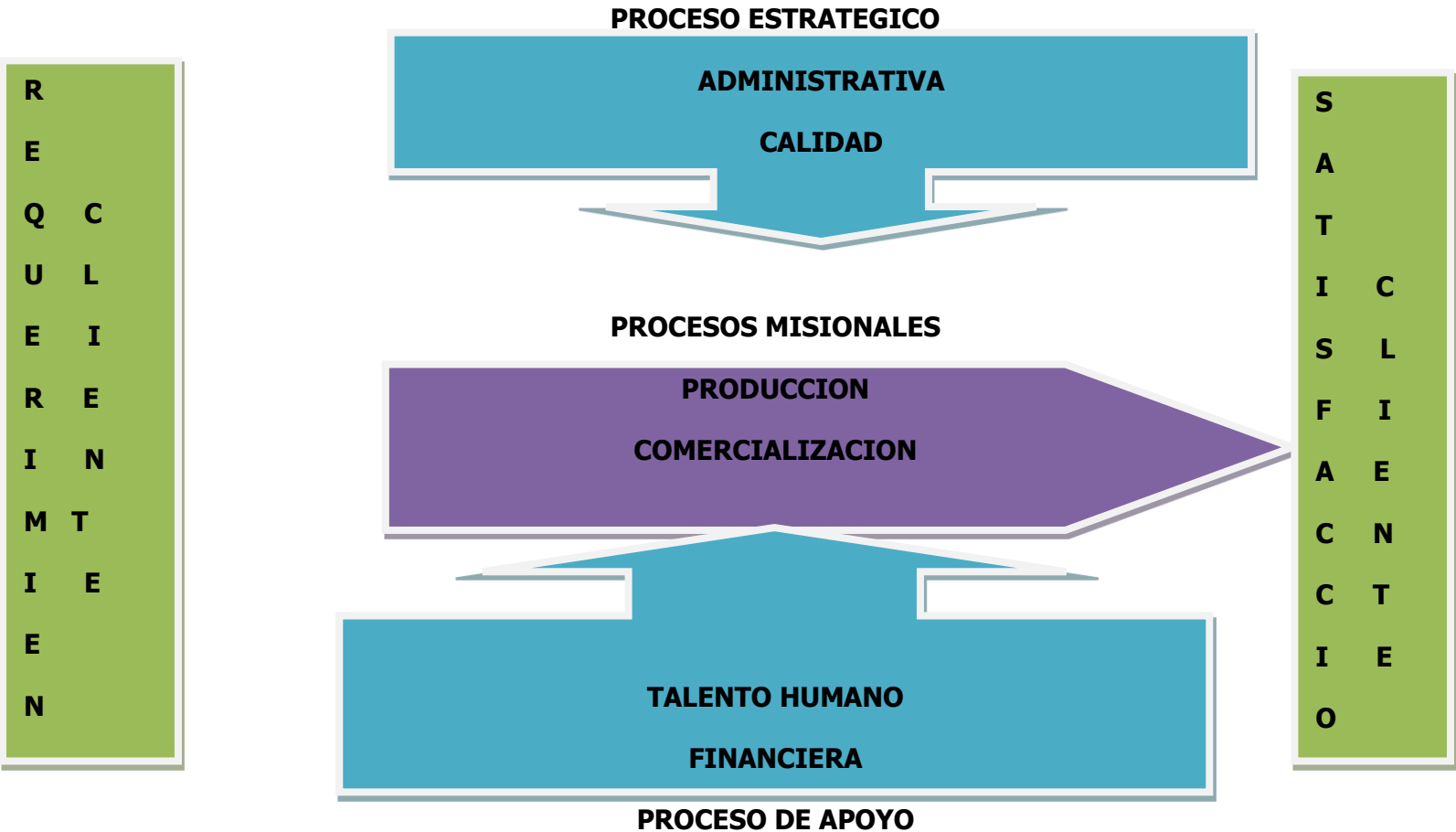
- . Personal contratado
- . Personal capacitado
- . Reporte de n3mina por pagar

Todos los procesos

Financiera



18.2 MAPA DE PROCESOS



19. MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y es elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa. Igualmente, éste permite que los empleados puedan tomar las decisiones más acertadas, apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad y las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos y sus perfiles⁴⁶.

Consecuentemente, el uso interno y diario del manual de funciones minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden en cada una de las áreas de la empresa.

Teniendo en cuenta que la cooperativa de café coopropaz no posee un manual de perfiles y funciones establecido, con el cual pueda orientar adecuadamente a sus colaboradores, a continuación se presentan una propuesta general que toma los cargos más relevantes y se pueden tener en cuenta para la organización y a través de los cuales las directivas de la empresa pueden realizar la segmentación del resto de los cargos en las diferentes áreas, modificándolo y dándole el estilo y carácter que necesiten.

JUNTA DIRECTIVA

MISIÓN:

Ejercer la dirección de la Entidad con ajuste a lo establecido en las leyes, el Estatuto, las normas internas aplicables, las resoluciones de la Asamblea y sus propias decisiones, con el fin de cumplir con el objeto social. Para el ejercicio de las funciones de los Miembros de la Junta se aplicarán supletoriamente las normas del mandato.

⁴⁶BELTRÁN PARDO, Luis Carlos. Control interno y control de gestión. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá DC. [Consultado 9 de marzo de 2014]. Disponible en <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>>

FUNCIONES

1. Atender la marcha de la Cooperativa, cumplir y hacer cumplir la ley, el Estatuto, las resoluciones de la Asamblea y sus propias decisiones
2. Designar al Gerente General, establecer sus deberes y atribuciones; fijar su remuneración; exigirle la garantía que considere necesaria, aplicarle sanciones disciplinarias, suspenderlo y despedirlo.
3. Designar a los integrantes de los Comités dependientes o relacionados directamente con los órganos de dirección y establecer las normas para su funcionamiento.
4. Determinar y establecer los servicios de administración y aprobar el presupuesto de ingresos y egresos.
5. Aprobar las normas internas necesarias para la administración de la Cooperativa y el mejor cumplimiento de sus fines sociales, salvo que se refieran a la mera organización interna de las oficinas de la entidad.
6. Analizar permanentemente el funcionamiento general y la organización de la Cooperativa.
7. Fijar las bases de contratos en que sea parte la Cooperativa.
8. Resolver sobre la aceptación o rechazo, por acto fundado, de las solicitudes de ingreso a la Cooperativa.
9. Aprobar el retiro de los Cooperativistas y establecer la forma de devolución de las aportaciones de conformidad con la Ley y normativa vigente.
10. Solicitar préstamos a los bancos oficiales, privados, o a cualquier otra institución de crédito.
11. Procurar, en beneficio de la Cooperativa, el apoyo de organismos nacionales e internacionales que directa o indirectamente puedan contribuir a la más fácil y eficaz realización de los objetivos de aquélla.

12. Convocar las Asambleas y asistir a ellas; proponer o someter a su consideración todo lo que la ley, el Estatuto y otras normas aplicables le exijan como también todo asunto que considere necesario y oportuno.

13. Con la participación de la Gerencia General, comunicar claramente al personal los objetivos generales de la Cooperativa y las metas operativas a alcanzar conforme a la planificación general adoptada.

MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE CARGOS	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>1. NOMBRE DE LA UNIDAD: GERENTE 2. JEFE INMEDIATO: junta directiva 3. PERSONAL A CARGO: todo el personal 4. MISION DEL CARGO: : Brindar el servicio de proyección, planificación y Gestión de las actividades para obtener los resultados propuestos en la Organización. Aplicar estrategias que velen por el cumplimiento de los Requerimientos del cliente.</p>	
II. ASPECTOS TECNICOS	
<p>FUNCIONES: Representar legalmente a la cooperativa para la realización de trámites legales y gubernamentales. Mantener comunicaciones efectivas, con el fin de lograr la motivación del Personal y contribuir al crecimiento y mejoramiento continuo de la cooperativa. Por medio de charlas y comunicados a todo el personal. Dirigir las actividades financieras con el fin de buscar el mejor manejo del Dinero que maximice las utilidades de la cooperativa. Mantener excelentes comunicaciones con los clientes y proveedores para Mantener las relaciones y/u obtener futuros contratos con los mismos. Ejecutar acciones que conlleven al crecimiento de la cooperativa, teniendo como base la transparencia del desarrollo de los procesos necesarios para tal fin.</p>	
III. COMPETENCIAS DEL CARGO	
<p>EDUCACIÓN: Contador Público, Economista, Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial y Afines FORMACIÓN: Fundamentos de ISO, Gerencia Estratégica, Mercadeo EXPERIENCIA: 2 años en dirección de proyectos y/o administración de Recursos. HABILIDADES: Comunicación efectiva, Sensibilidad interpersonal, Trabajo En equipo, Toma de decisiones, Pensamiento creativo, Disposición de Aprendizaje, Manejo de la información, Adaptabilidad, perseverancia, Vitalidad, Tolerancia, Obtención de resultados, Iniciativa, Planeación y Organización, Orientación, Innovación, Servicio, Trabajo bajo presión, Calidad Integral, Sentido de pertenencia, Delegación, Promover el desarrollo, Retroalimentación Oportuna, Coherencia, Persuasión.</p>	

Tabla 28.manual de perfiles y funciones gerente.

MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE CARGOS	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>1. NOMBRE DE LA UNIDAD: calidad</p> <p>2. JEFE INMEDIATO: gerente</p> <p>3. PERSONAL A CARGO: no posee</p> <p>4. MISION DEL CARGO: constatar con el alto nivel como profesional de catacion que el café puesto en puerto para exportación sea de óptima calidad</p>	
II. ASPECTOS TECNICOS	
<p>FUNCIONES:</p> <p>Coordinar la logística del transporte del café aprobado en planta para su comercialización</p> <p>Supervisar los informes de ubicaciones fijas de los diferentes lotes arrumados en bodega para proceso catacion.</p> <p>Catacion general y objetiva de todo el café que hace parte del proceso de exportación.</p> <p>Registro de entradas de café pergamino para proceso trilla de la cooperativa</p> <p>Elaboración de informes uno a uno lote por lote de las características de café, humedad, estique, amargo, acidez.</p>	
III. COMPRETENCIAS DEL CARGO	
<p>EDUCACION: universitaria</p> <p>FORMACION: catacion de café y normas que rigen el proceso de calidad de café gourmet</p> <p>EXPERIENCIA: se requiere una experiencia mínima de un año en catacion de café</p> <p>HABILIDADES: agudeza visual, agudeza auditiva, capacidad táctil, habilidad verbal, trabajo en equipo, liderazgo, sociabilidad, interpersonal, calculo, orden y organización.</p>	

Tabla 28. Manual de perfiles y funciones de calidad

MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE CARGOS	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>1. NOMBRE DE LA UNIDAD: RECURSOS HUMANOS</p> <p>2. JEFE INMEDIATO: gerente</p> <p>3. PERSONAL A CARGO: todo el personal</p> <p>4. MISION DEL CARGO: : desarrollar, coordinar y controlar los procesos relacionados con el reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, evaluación y rotación del personal de la cooperativa</p>	
II. ASPECTOS TECNICOS	
<p>FUNCIONES: : crear una sana convivencia en la cooperativa Desarrollar cursos periódicos de superación personal Lograr la motivación en los colaboradores de la cooperativa Contratación de personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto Hacerse cargo de las prestaciones de ley de los trabajadores Llevar el control de asistencias y puntualidad. Pago de nomina Mantener informados a los empleados de logros obtenidos Tener un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografías, contrato de trabajo, historial del trabajador y documentos que lo acrediten. Elaborar, dar a conocer el reglamento Estar pendiente de los trabajadores para reconocimientos o ascensos. Para esto es importante que mantenga comunicación con todos los departamentos. Despido del personal en caso que sea necesario.</p>	
III. COMPETENCIAS DEL CARGO	
<p>EDUCACION: psicología, derecho, economías, administración de empresas o relaciones industriales.</p> <p>FORMACION: conocimiento de leyes laborales, postgrado en relaciones laborales</p> <p>EXPERIENCIA: mínima de 1 año</p> <p>HABILIDADES: debe ser una persona creativa, con carisma, receptiva, liderazgo y trabajo en equipo, habilidad para trabajar bajo presión.</p>	

Tabla 29. Manual de perfiles y funciones recurso humano

MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE CARGOS	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>1. NOMBRE DE LA UNIDAD: FINANCIERA</p> <p>2. JEFE INMEDIATO: gerente</p> <p>3. PERSONAL A CARGO:</p> <p>4. MISION DEL CARGO: : Asegurar la información contable y financiera de la Cooperativa de manera independiente, justa y con sentido de pertenencia, Posibilitando la búsqueda de la eficiencia, la eficacia, calidad y economía de Los diferentes procesos encaminados al cumplimiento de objetivos y metas Previstos en la misión de la cooperativa</p>	
II. ASPECTOS TECNICOS	
<p>FUNCIONES: Actualizar la información contable en sistema, garantizando que la misma Cuento con las especificaciones dadas. Realizar, Revisar y aprobar los diferentes impuestos que está obligado a Presentar la cooperativa. Elaborar el estado de resultados y el balance general de la cooperativa. Ser parte integral en el proceso de implementación de gestión de calidad con El fin de cumplir la política y objetivos de calidad de la cooperativa. Informar ante los diferentes organismo de control a los cuales la cooperativa Este obligada a rendir informes. Efectuar de acuerdo con las órdenes e instrucciones de Gerente, otras labores Que le sean asignadas relacionadas con su perfil.</p>	
III. COMPETENCIAS DEL CARGO	
<p>COMPETENCIAS DEL CARGO</p> <p>EDUCACION: economía, finanzas, contador público, administración industrial,</p> <p>FORMACION: herramientas de informática, fundamentos de la ISO, reformas tributarias.</p> <p>EXPERIENCIA: 1 año</p> <p>HABILIDADES: compromiso con valores y honestidad, capacidad de trabajo bajo presión, innovación.</p>	

Tabla 30. Manual de perfiles y función financiera

MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE CARGOS	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>1. NOMBRE DE LA UNIDAD: PRODUCCION 2. JEFE INMEDIATO: gerente 3. PERSONAL A CARGO: operarios</p>	
II. ASPECTOS TECNICOS	
<p>FUNCIONES: actualizar a los supervisores de producción sobre las innovaciones en los procesos, tendrá que verificar, los reportes que le sean entregados y analizarlos, en la temporada de empaque será responsable que el producto se encuentre en las condiciones óptimas para su venta. Capturar ideas o propuestas de cualquier empleado que haya tenido resultados positivos en el proceso de producción. En caso de algún brote viral o enfermedad de la planta tendrá que ver la causa y solucionar el problema. Recibir los pedidos de materia prima, supervisar la calidad del café en pergamino, supervisar que el encargado de la maquinaria tenga todo bajo control, monitorear el trayecto de los pedidos hasta su destino final. Optimizar maquinas, repuestos y servicios para área productiva. Recopilar periódicamente información de mercado relacionada con tecnología, mano de obra disponible y remuneraciones. Generar incentivos y asignar premios a los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitar a supervisores y ayudantes. -Resolver problemas del día a día de orden interno y por falta de recursos. -Manejar conflictos con personal productivo por errores humanos y de sistemas. <p>Asegurarse de que el café suba en normas para ser escogido por las máquinas electrónicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estar atento al mantenimiento físico de la planta, infraestructura. <p>Controlar y verificar la evolución y precisión del proceso productivo de la trilla y selección del café en grano en todos y cada uno de sus pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recibo de pergamino Eliminación de impurezas Trilla Clasificación por volumen y peso Clasificación electrónica por cromatografía <p>Administrar los insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Materia prima (café pergamino) Empaques 	
III. COMPETENCIAS DEL CARGO	
<p>EDUCACION: ingeniero industrial y carreras afines FORMACION: Planeación, programación y control de la producción EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en una planta de producción, Manejo de personal</p> <p>Relaciones públicas } Técnicas de archivo } Inglés escrito y conversación Por lo menos 3 años en cargos similares en el sector agrícola público o privado</p>	

HABILIDADES: debe ser una persona comprometida con su trabajo y consciente de la importancia de su labor, ya que algún error o falta de atención oportuna puede presentar grandes pérdidas para la cooperativa, rapidez de decisión, creatividad, iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo, orden y organización, habilidad manual y verbal.

Tabla 31. Manual de perfil y funciones de producción

20. ANÁLISIS DEL SECTOR

20.1 VARIACION DE PRECIOS DEL CAFÉ EN COLOMBIA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

La producción de café de Colombia durante los últimos doce meses (**septiembre 2012 – agosto de 2013**) **creció 26 por ciento** y llegó a los 9,6 millones de sacos de 60 kilos, frente a los 7,6 millones de sacos cosechados en igual lapso anterior, resultado de los esfuerzos de los cafeteros y de la Federación por elevar la productividad de los cafetales del país.

La tendencia de crecimiento mensual se vio ratificada durante el mes agosto, periodo en el cual la producción registrada de café superó los 770 mil sacos de 60 kilos, niveles, que para el mismo mes, no se registraban desde 2007.

De esta manera la cosecha de café de Colombia, primer productor de café arábigo suave, **creció 38 por ciento durante los ocho primeros meses del año (enero-agosto) llegando a 6,7 millones de sacos de 60 kilos** en comparación con 4,9 millones producidos un año atrás.

El sustancial aumento en la producción cafetera colombiana se explica por un clima favorable y los resultados positivos de los programas de tecnificación y renovación de cafetales emprendidos por la institucionalidad cafetera en los últimos años dirigidos a aumentar la productividad promedio de las plantaciones.

De esta manera se espera que la meta de producir 10 millones de sacos durante el 2013 no solo sea alcanzable sino superable, en la medida en que a partir de este mes se está recolectando una gran proporción de la cosecha del segundo semestre en el sur de Huila, Antioquia y el centro y norte del país.

Por otra parte en los departamentos del sur también se han registrado importantes floraciones para la cosecha del primer semestre del 2014, lo que permite ser optimistas frente a la cosecha del próximo año.

“El avance en reconversión, resistencia a la roya y productividad que se está registrando en las plantaciones cafeteras colombianas no solo se ha convertido en un referente internacional sino que seguramente será un caso de análisis en las discusiones que se avecinan sobre la nueva política agraria” señaló Luis Genaro Muñoz Ortega, Gerente General de la Federación Nacional de Cafeteros.

Exportaciones de café de Colombia crecen mientras los países vecinos ven sus ventas rezagadas

Por su parte, las exportaciones de café de Colombia también crecieron, registrando un aumento del 20% durante los últimos doce meses llegando a bordear los 8,7 millones de sacos frente a 7,2 millones de sacos puestos en los mercados internacionales en igual lapso anterior.

A pesar de las dificultades logísticas de los últimos días, durante el mes de agosto las exportaciones de café de Colombia crecieron un 58% alcanzando los 920 mil sacos, en comparación con 583 mil sacos vendidos en el mismo mes del 2012.

En lo corrido del año 2013 las ventas de café colombiano superaron los 6,1 millones de sacos de 60 kilos, un 34% más frente a los cerca de 4,5 millones de sacos exportados entre enero y agosto de 2012.

Mientras que las exportaciones de café de Colombia registran importantes crecimientos, la cosecha y ventas externas de los países centroamericanos se han comenzado a ver fuertemente afectadas a causa del hongo de la roya. Reportes recientes informan como en el caso de **Guatemala las exportaciones durante agosto cayeron 10,6%, en Honduras en 62% y en Costa Rica se redujeron en 21.3%**⁴⁷.

Producción de café 12 meses (Sacos 60 kilogramos)

Septiembre 2012-Agosto 2013	9.586.000
Septiembre 2011-Agosto 2012	7.593.000
Variación	26 %

Producción de café año corrido 2013 (Sacos 60 kilogramos)

Enero- agosto 2013	6.740.000
Enero- agosto 2012	4.898.000
Variación	38%

Producción de café agosto 2013 (Sacos 60 kilogramos)

Agosto 2013	770.000
Agosto 2012	565.000

⁴⁷variación de precios del café (consultado el 4 de enero de 2015) disponible en: http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/produccion_de_cafe_de_colombia_aumento_a_96_millones_de_sacos_en_los_ultimo/

Variación	36 %
------------------	-------------

**Exportaciones de café últimos 12 meses
(Sacos 60 kilogramos)**

Septiembre 2012-Agosto 2013	8.689.000
Septiembre 2011-Agosto 2012	7.242.000
Variación	20%

**Exportación de café año corrido 2013
(Sacos 60 kilogramos)**

Enero- Agosto 2013	6.058.000
Enero- Julio 2012	4.537.000
Variación	34%

**Exportación de café agosto 2013
(Sacos 60 kilogramos)**

Agosto 2013	920.000
Agosto 2012	583.000
Variación	58%

- Resultado de los programas de renovación de cafetales emprendida por la Federación, la producción de café de Colombia recuperó los niveles históricos de cosecha.
- Entre enero y abril de 2014, la producción de café llegó a 3,5 millones de sacos, 456 mil sacos más que los registrados en igual periodo de 2013 (3,1 millones de sacos).
- En los últimos doce meses (mayo 2013-abril 2014) la producción y las exportaciones de café de Colombia crecieron por encima del 30 por ciento.
- El aumento de la producción y la recuperación de los precios internacionales del café, generaron un incremento en el valor de la cosecha de 23 por ciento en lo corrido del año y de 11 por ciento en los últimos doce meses.
- Se estima que el sector cafetero ha generado 188 mil empleos directos adicionales en el campo gracias al aumento de la cosecha cafetera en los últimos doce meses.

La producción registrada de café en Colombia creció 32 por ciento en los últimos doce meses (mayo 2013-abril 2014) y superó los 11,3 millones de sacos de 60 kilos en comparación con los 8,5 millones cosechados en igual periodo anterior, resultado de las mejores condiciones y estado de los cafetales colombianos. Por su parte, en lo corrido del año (enero-abril) la cosecha cafetera de Colombia, el mayor productor de café suave arábico lavado, creció 15 por ciento y se ubicó en 3,5 millones de sacos de 60 kilos, 456 mil sacos más en comparación con los 3,1 millones de sacos de café producidos en igual periodo anterior. Entre tanto, en abril pasado la producción de café superó los 832 mil sacos, volumen inferior en 14 por ciento frente a la cosecha de igual mes del 2013. El aumento de la producción y la recuperación de los precios internacionales del café, generaron un significativo incremento en el valor de la cosecha, dinamizando así los ingresos de los habitantes de 590 municipios colombianos. Entre Diciembre de 2013 y abril de 2014 el precio interno del café pasó de \$393 mil por carga de 125Kg a \$827 mil por carga, lo que equivale a un incremento del 110%. Los mayores precios y la mayor producción cafetera permitieron que el valor de la cosecha de los primeros cuatro meses del año ascendiera a \$1.346 mil millones, 23% más que lo registrado en igual periodo de 2013 (\$1.095 mil millones). Desde la perspectiva del empleo rural, el crecimiento observado en la producción en los últimos doce meses de 2,8 millones de sacos ha generado cerca de 188 mil empleos directos adicionales en el sector cafetero⁴⁸.

Producción de café últimos doce meses
(Sacos 60 kilogramos)

Mayo 2013-abril 2014	11.342.000
Mayo 2012-abril 2013	8.571.000
Variación	32%

Producción de café año corrido 2014
(Sacos 60 kilogramos)

Enero 2014-abril 2014	3.545.000
Enero 2013-abril 2013	3.089.000
Variación	15%

⁴⁸la producción de café registrada en Colombia (consultado el 4 de enero de 2015) disponible en: http://www.cooperativamanizales.com/WebSite/Files/Comunicados/Mayo_07_-_Producci%C3%B3n_de_caf%C3%A9_de_Colombia_super%C3%B3_los_11,3_millones_de_sacos_en_los_%C3%BAltimos_doce_meses.pdf

Producción de café Abril 2014
(Sacos 60 kilogramos)

Abril 2014	832.000
Abril 2013	970.000
Variación	-14%

Producción de café año cafetero 2013-2014
(Sacos 60 kilogramos)

Octubre 2013-abril 2014	6.831.000
Octubre 2012-abril 2013	5.416.000
Variación	26%

20.2. INFORMACION DE LA PRODUCCION DE LA COOPERATIVA

ENTIDAD	Coopropaz
Producción agrícola existente entre los socios de las organización (Que producto)	Total Hectáreas productoras de Café: 220.
Producción por hectárea por cultivo del total de asociados de la cooperativa / asociación.	En promedio por finca 47 arrobas/Ha. Promedio por Producción total de café pergamino seco por año. Producción total de café por 37 socios: 10.340 arrobas/Ha. De las cuales, el 10% es café especial destinado al procesamiento y transformación como tostado y molido, que suman 1.034 arrobas al año.
Cantidades de producción (Volumen; Cuántas hectáreas se manejan por cultivo del total de los asociados de la cooperativa / asociación)	En el primer semestre, se registra una producción de cafés especiales de 206 Arrobas, que corresponden al 20% de la producción anual, que suman en total 858 libras de café tostado y molido por cada mes. En el segundo periodo, se registra la producción del 80% de café especial anual, correspondiente a 828 arrobas, que totalizan 3.450 libras. Esta es la estimación anual del total que pueden producir en 171 fincas.
Cantidades de comercialización al mes (volumen)	Actualmente, se comercializan entre 280 y 500 libras en el mes.
Qué mercado dirige sus ventas (Escribir quienes son los clientes principales, si son locales, regionales, nacionales e internacionales)	Los clientes del Café "Granos de Paz" en su mayoría, son clientes del municipio, otra parte de los clientes están en la región, principalmente en Dosquebradas y Pereira. También, existen clientes en países como en los Estados Unidos, Canadá, Italia y España.

Tabla 32. FUENTE: cooperativa de café coopropaz

**21. ANALISIS DOFA- COOPERATIVA DE CAFÉ COOPROPAZ
DEL MUNICIPIO DE BELEN DE UMBRIA RISARALDA**

DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
<p>1. Hay falencias en los canales de comunicación entre el mismo personal y la dirección.</p> <p>2. No hay una buena coordinación laboral, definiciones de funciones, roles y responsabilidades.</p> <p>3. Falta sentido de pertenencia de algunos empleados y mayor pro actividad.</p> <p>4. No hay estandarización de los procesos.</p> <p>5. Tener un constante abastecimiento de café en los puntos de venta para mejor distribución.</p> <p>6. No se da un buen uso y aprovechamiento de esas capacitaciones.</p> <p>7. Falta de estrategias mercadeo y publicidad</p> <p>8. El lugar de almacenamiento es estrecho y no es el adecuado donde esta funcionando actualmente.</p> <p>9. La carencia de un direccionamiento estratégico dentro de la organización, le ha generado a la cooperativa de café diversos problemas que le han impedido ser más competitivo y rentable debido a que no existe un horizonte visualizado.</p> <p>10. La cooperativa no cuenta con recurso humano calificado y competente para la realización de las actividades relacionadas con el área administrativa.</p> <p>11. Debido a que la cooperativa carece de los procesos administrativos, no existe ningún sistema de gestión y control de materia prima puesto que la organización no tiene claro cuanto durara los insumos existentes y las cantidades necesarias para continuar con el proceso productivo.</p> <p>12. La organización carece de un sistema financiero que le permite identificar su punto de equilibrio para determinar sus gastos, costos, utilidades entre otros y</p>	<p>1. La existencia de un valioso recurso humano consciente de importancia de la sostenibilidad de la cooperativa en las comunidades.</p> <p>2. Personas emprendedoras.</p> <p>3. Buen compañerismo y trabajo en equipo.</p> <p>4. Responsabilidad y sentido de pertenencia de algunos de los miembros de la empresa.</p> <p>5. Capacidad operativa para generar confianza ante el consumidor.</p> <p>6. Un café de excelente calidad.</p> <p>7. Una atención oportuna.</p> <p>8. Buena dotación en insumos para el buen servicio del café (flor de Apia).</p> <p>9. aunque la cooperativa posee una serie de problemas internos mantiene su producto circulando en el mercado.</p> <p>10. en las capacitaciones dadas al personal en las áreas de administración, cooperativismo y manufactura para que pueden mejorar y desarrollar en un futuro el proceso administrativo.</p> <p>11. a pesar que la cooperativa posee pocos clientes , estos garantizan el flujo del producto en el mercado</p> <p>12 .La cooperativa cuenta con un capital humano idóneo y competente en el área de producción ya que no posee otras áreas organizacionales lo que genera procesos y producto conforme.</p> <p>13. a pesar que no se cuenta con capital financiero en el momento se está gestionando por parte de la cooperativa recursos con el proyecto Impac haciendo parte de este por cinco años con un valor económico significativo.</p>

<p>generar estrategias que puedan contra restar las dificultades presentes.</p> <p>13. La cooperativa no cuenta con el capital financiero necesario que le asegure una operación constante en su proceso productivo.</p>	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar una mayor aceptación del café en el mercado. ✓ Realizar actividades promocionales como aprovechar las fechas especiales hacer anchetas, rifas, promociones, degustación de nuevas bebidas o hacerlo con las bebidas de poco movimiento entre otros. ✓ Realizar degustaciones, ya que algunos de los clientes y visitantes lo han requerido. ✓ Visitar cafeterías y ofrecer el café molido a un mayor rendimiento y mejor precio. ✓ Poder participar más frecuentemente en eventos en distintas partes de la región con el fin de promover la marca. ✓ Alto grado de fidelización de los clientes ✓ Tener más alternativas de proveedores para analizar propuestas y así poder reducir costos siempre en cuando obteniendo y conservando un producto de excelente calidad. ✓ Aprovechar los medios de comunicación para promocionar las marcas. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alta competencia nacional e internacional -los consumidores pueden percibir el café como perjudicial para la salud. -Dado el caso la cooperativa quiera exportar en gran cantidad no cuenta con toda la documentación necesaria para dicho proceso. -variación climática afecta de manera directamente los cultivos de café. - Bajo precio internacional del café - competencias locales de otras cooperativas en el mismo sector -ausentismo de los socios.

DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
<p>14. Hay falencias en los canales de comunicación entre el mismo personal y la dirección.</p> <p>15. No hay una buena coordinación laboral, definiciones de funciones, roles y responsabilidades.</p> <p>16. Falta sentido de pertenencia de algunos empleados y mayor pro actividad.</p> <p>17. No hay estandarización de los procesos.</p> <p>18. Tener un constante abastecimiento de café en los puntos de venta para mejor distribución.</p> <p>19. No se da un buen uso y aprovechamiento de esas capacitaciones.</p> <p>20. Falta de estrategias mercadeo y publicidad</p> <p>21. El lugar de almacenamiento es estrecho y no es el adecuado donde esta funcionando actualmente.</p> <p>22. La carencia de un direccionamiento estratégico dentro de la organización, le ha generado a la cooperativa de café diversos problemas que le han impedido ser más competitivo y rentable debido a que no existe un horizonte visualizado.</p> <p>23. La cooperativa no cuenta con recurso humano calificado y competente para la realización de las actividades relacionadas con el área administrativa.</p> <p>24. Debido a que la cooperativa carece de los procesos administrativos, no existe ningún sistema de gestión y control de materia prima puesto que la organización no tiene claro cuanto durara los insumos existentes y las cantidades necesarias para continuar con el proceso productivo.</p> <p>25. La organización carece de un sistema financiero que le permite identificar su punto de equilibrio para determinar sus gastos, costos, utilidades entre otros y generar estrategias que puedan contra restar las dificultades presentes.</p> <p>26. La cooperativa no cuenta con el capital financiero necesario que le asegure una operación constante en su proceso</p>	<p>9. La existencia de un valioso recurso humano consciente de importancia de la sostenibilidad de la cooperativa en las comunidades.</p> <p>10. Personas emprendedoras.</p> <p>11. Buen compañerismo y trabajo en equipo.</p> <p>12. Responsabilidad y sentido de pertenencia de algunos de los miembros de la empresa.</p> <p>13. Capacidad operativa para generar confianza ante el consumidor.</p> <p>14. Un café de excelente calidad.</p> <p>15. Una atención oportuna.</p> <p>16. Buena dotación en insumos para el buen servicio del café (flor de Apia).</p> <p>9. aunque la cooperativa posee una serie de problemas internos mantiene su producto circulando en el mercado.</p> <p>10. en las capacitaciones dadas al personal en las áreas de administración, cooperativismo y manufactura para que pueden mejorar y desarrollar en un futuro el proceso administrativo.</p> <p>11. a pesar que la cooperativa posee pocos clientes , estos garantizan el flujo del producto en el mercado</p> <p>12 .La cooperativa cuenta con un capital humano idóneo y competente en el área de producción ya que no posee otras áreas organizacionales lo que genera procesos y producto conforme.</p> <p>13. a pesar que no se cuenta con capital financiero en el momento se está gestionando por parte de la cooperativa recursos con el proyecto Impac haciendo parte de este por cinco años con un valor económico significativo.</p>

<p>productivo.</p>	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar una mayor aceptación del café en el mercado. ✓ Realizar actividades promocionales como aprovechar las fechas especiales hacer anchetas, rifas, promociones, degustación de nuevas bebidas o hacerlo con las bebidas de poco movimiento entre otros. ✓ Realizar degustaciones, ya que algunos de los clientes y visitantes lo han requerido. ✓ Visitar cafeterías y ofrecer el café molido a un mayor rendimiento y mejor precio. ✓ Poder participar más frecuentemente en eventos en distintas partes de la región con el fin de promover la marca. ✓ Alto grado de fidelización de los clientes ✓ Tener más alternativas de proveedores para analizar propuestas y así poder reducir costos siempre en cuando obteniendo y conservando un producto de excelente calidad. ✓ Aprovechar los medios de comunicación para promocionar las marcas. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alta competencia nacional e internacional -los consumidores pueden percibir el café como perjudicial para la salud. -Dado el caso la cooperativa quiera exportar en gran cantidad no cuenta con toda la documentación necesaria para dicho proceso. -variación climática afecta de manera directamente los cultivos de café. - Bajo precio internacional del café - competencias locales de otras cooperativas en el mismo sector -ausentismo de los socios.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>-Aunque la cooperativo de café posee una serie de problemas internos mantiene su producto circulando en el Mercado</p>	<p>La carencia de un direccionamiento estratégico de la organización le ha generado a la cooperativa de coopropaz problemas que le han impedido ser más competitivo y rentable debido a que no existe un horizonte visualizado.</p>
<p>-A pesar que la organización posee pocos clientes estos garantizan el flujo del producto en el mercado.</p> <p>-la cooperativa coopropaz no posee áreas organizacionales establecidas y visibles, sin embargo cuentan con un capital humano idóneo y competente en el área de producción.</p> <p>-El recurso humano demuestra alto grado de pertenencia, satisfacción en sus puestos de trabajo.</p>	<p>-la cooperativa carece de los procesos administrativos , no existe ningún sistema de gestión y control de materia prima puesto que la organización no tiene claro cuanto duraran los insumos existentes y las cantidades necesarias para continuar con el proceso productivo.</p> <p>-la organización carece de un sistema financiero que le permita identificar su punto de equilibrio para determinar sus gastos , costos ,utilidades ,entre otros y generar estrategias que puedan contra restar las dificultades presentes</p> <p>-la cooperativa no tiene procesos documentados lo cual acarrea problemas funcionales y de tipo organizacional.</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>-La posibilidad de ingresar en mercados canadienses.</p> <p>-Colombia es uno de los mayores exportadores de café y hay que aprovechar que la cooperativa de coopropaz está produciendo una muy café de buena calidad.</p> <p>-los convenios con los canadienses puede abrir otros mercados situación que podría beneficiar a la cooperativa de coopropaz.</p> <p>-se podría hacer convenios con grupos de investigación de universidades para la generación de nuevos productos de café y de esta manera se aumentaría la variedad de productos siendo una oferta para el consumidor</p> <p>-con los nuevos tratados de libre comercio , se crea la oportunidad de acceder a nuevas tecnologías que mejoren los sistemas de producción, manejo de información y a su vez se refleje en el producto terminado</p> <p>-la cooperativa de café Coopropaz se encuentra vinculado desde el año 2014 a la asociación internacional de</p>	<p>- por medio de la exploración de nuevos mercados, diversificación del producto e inversión en el proceso de reconocimiento y posicionamiento de la marca garantizando la calidad de sus productos elaborados por personal capacitado y competente.</p> <p>- Con el apoyo por parte de las entidades gubernamentales, se podría gestionar ayudas para la adquisición de nuevas tecnologías.</p> <p>-elaborar proyectos para gestionar la infraestructura de la cooperativa coopropaz de para acceder a plataformas de apoyo a las pymes para el desarrollo de productos o del capital intelectual de la misma; integrando, a su vez, grupos de investigación de universidades para que, en conjunto, se pueda responder a las necesidades de los clientes bien sea en cuanto a cantidad o ampliación de la gama de productos.</p>	<p>-Se podría apreciar la posibilidad de adquirir software lo cual permitiría a la organización manejar todo su sistema contable de manera ordenada.</p> <p>. Con la adquisición de los documentos y normas exigidos por los países que tiene TLC pactado con Colombia, se podrían establecer convenios para contemplar las posibilidades de exportación.</p> <p>-Documentar el direccionamiento estratégico. Además de elaborar la documentación necesaria para obtener certificaciones que le permitan a la empresa adquirir mayor reconocimiento y competitividad frente al mercado; logrando de este modo aumentar los clientes para suplir las necesidades de venta de la organización, alcanzando así sus metas propuestas</p>

<p>cooperativas en Canadá de esta manera se garantiza la mejora continua de la empresa.</p> <p>-Adquisición de reconocimiento por parte de organismos certificadores tales como ministerio de trabajo, proexport y cámara de comercio.</p>		
--	--	--

Tabla 33. Análisis DOFA. Fuente propia

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>-Se presentan competidores con calidad bajos costos lo cual puede perjudicar las ventas y utilidades de la cooperativa coopropaz de café.</p> <p>- los clientes potenciales que podría poseer la cooperativa tienen un mayor poder de negociación puesto que imponen condiciones de políticas de pago y normas de sanidad que la organización no es capaz de suplir.</p> <p>-dado el caso que la organización decida exportar no se cuenta con toda la documentación necesaria y exigida para dicho proceso.</p> <p>Los cambios bruscos en el clima afectan de manera directa los cultivos existentes de café , en el proceso de producción</p>	<p>-Realizar una gestión para obtener los recursos necesarios para adquirir una infraestructura propia lo cual se vería reflejado disminuir los costos de producción.</p> <p>- Gestionar los recursos y realizar las actividades y adecuaciones necesarias para suplir las necesidades y condiciones impuestas por los posibles clientes potenciales y organismos de control y vigilancia.</p> <p>- Orientar a los colaboradores que se encuentran adelantando estudios en educación superior, con el fin de aprovechar sus conocimientos y avanzar en el proceso de documentación necesaria a la hora de tomar la decisión de explorar mercados internacionales.</p>	<p>-Negociar en el medio buscando conseguir acuerdos que beneficien tanto los clientes potenciales como a la cooperativa de café.</p> <p>- Buscar, analizar y evaluar a otros proveedores que le brinden mayor estabilidad en los procesos de producción, sin dejar de lado la calidad, confiabilidad y los tiempos de entrega.</p> <p>-.Hacer las gestiones necesarias para pagar las prestaciones sociales proporcionales al salario devengado actualmente por cada trabajador. Esta estrategia se puede realizar mientras la cooperativa coopropaz tiene una mayor solvencia económica.</p>

Tabla 34. Análisis dofa. Fuente propia.

22. PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO

A continuación se presenta el Plan estratégico de Mejoramiento diseñado para la Cooperativa de café Coopropaz del municipio de Belén de Umbria Risaralda en el cual se especifica las diferentes estrategias que surgieron de todo el análisis realizado a la empresa. Por consiguiente, este plan pretende que en el largo plazo, los directivos busquen la forma de alcanzar las metas u objetivos que aquí se plantean; además de ello, que logren involucrar de manera dinámica a todos y cada uno de los empleados de la organización, logrando así una completa apropiación de las estrategias y compromiso con la realización de cada una de ellas.

ESTRATEGIAS	IMPACTO QUE GENERA EN LA EMPRESA	CRITERIOS DE SELECCIÓN	
		SE PUEDE ACTUAR SOBRE LA CAUSA (SI/NO) *RECURSOS FINANCIEROS *DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL	SE DEBE ACTUAR SI / NO
por medio de la exploración de nuevos mercados, diversificación del producto e inversión en el proceso de reconocimiento y posicionamiento de la marca garantizando la calidad de sus productos elaborados por personal capacitado y competente	BAJO	SI	SI
Con el apoyo por parte de las entidades gubernamentales, se podría gestionar ayudas para la adquisición de nuevas tecnologías.	BAJO	NO	SI
Elaborar proyectos para gestionar la infraestructura de la cooperativa coopropaz de para acceder a plataformas de apoyo a las pymes para el desarrollo de productos o del capital intelectual de la misma; integrando, a su vez, grupos de investigación de universidades para que, en conjunto, se pueda responder a las necesidades de los clientes bien sea en cuanto a cantidad o ampliación de la gama de productos.	ALTO	SI	SI
Se podría apreciar la posibilidad de adquirir software lo cual permitiría a la organización manejar todo su sistema contable de manera ordenada	BAJA	NO	SI
Con la adquisición de los documentos y normas exigidos por los países que tiene TLC pactado con Colombia, se podrían establecer convenios para contemplar las posibilidades de exportación.	BAJA	NO	SI

<p>Documentar el direccionamiento estratégico. Además de elaborar la documentación necesaria para obtener certificaciones que le permitan a la empresa adquirir mayor reconocimiento y competitividad frente al mercado; logrando de este modo aumentar los clientes para suplir las necesidades de venta de la organización, alcanzando así sus metas propuestas</p>	<p>ALTA</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>
---	-------------	-----------	-----------

TABLA 35. PLAN DE MEJORA

ESTRATEGIAS	PLAN OPERATIVO	RESPONSABLES	IMPACTOS ESPERADOS
Realizar una gestión para obtener los recursos necesarios para adquirir una infraestructura propia lo cual se vería reflejado disminuir los costos de producción	Buscar apoyo de grupos de investigación generando mayor producción y ampliación de la gama de productos.	Auxiliar de diseño y auxiliar de producción.	Ampliación en la gama de productos
Gestionar los recursos y realizar las actividades y adecuaciones necesarias para suplir las necesidades y condiciones impuestas por los posibles clientes potenciales y organismos de control y vigilancia.	A) Determinar las normas necesarias de inocuidad de alimentos. B)) Realizar un estudio para identificar que tan rentables son las políticas impuestas por los clientes y/o proponer mejores opciones.	A)Auxiliar de producción B)) Director financiero y auxiliar contable	Obtener los permisos pertinentes para la fabricación y distribución de productos alimenticios
Orientar a los colaboradores que se encuentran adelantando estudios en educación superior, con el fin de aprovechar sus conocimientos y avanzar en el proceso de documentación necesaria a la	Obtener los permisos pertinentes para la fabricación y distribución de productos alimenticios	Gerente general	Establecer toda la documentación necesaria para tener procesos administrativos estables.

<p>hora de tomar la decisión de explorar mercados internacionales.</p>			
<p>Buscar, analizar y evaluar a otros proveedores que le brinden mayor estabilidad en los procesos de producción, sin dejar de lado la calidad, confiabilidad y los tiempos de entrega.</p>	<p>Realizar estudios que permitan identificar los posibles proveedores de la organización teniendo en cuenta variables como: precio, calidad, ubicación y promesa de entrega.</p>	<p>Auxiliar administrativo</p>	<p>No tener demoras o inconvenientes en los procesos de producción por baja calidad, falta de materia prima, además de obtener precios favorables.</p>
<p>Hacer las gestiones necesarias para pagar las prestaciones sociales proporcionales al salario devengado actualmente por cada trabajador. Esta estrategia se puede realizar mientras la cooperativa coopropaz tiene una mayor</p>			

solvencia económica			
------------------------	--	--	--

TABLA 36. PLAN DE MEJORA

23. CONCLUSIONES GENERALES

La cooperativa coopropaz del municipio de Belén de Umbría Risaralda, presenta una marcada desorientación en cuanto al manejo administrativo que se le debe dar a los recursos con los que actualmente cuenta (humana, técnica, estructural, financiera) Dicha desorientación se presenta básicamente por las siguientes razones.

- No existe una estructura administrativa establecida que garantice el cumplimiento de los procesos de planeación, organización, dirección y control primordiales para el perfecto funcionamiento de las organizaciones.
- No hay claridad en los conceptos de direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos corporativos), lo cual tergiversa la información obtenida creando un ambiente de desorientación y creencia poco centradas en lo que realmente constituye dicho direccionamiento **luisa**
- Durante la realización de la encuesta que buscaba determinar las variables que afectaban las diversas funciones de la organización frente al proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) se observó que muchas de las respuestas otorgadas por los socios, mostraban un panorama bastante desalentador. Consecuentemente, se evidenció que existían muchas incoherencias y errores conceptuales, que dificultaron notablemente el normal desarrollo del análisis a la estructura administrativa en general.
- La empresa no cuenta con la infraestructura adecuada y algunos elementos que permiten llevar a cabo las funciones para las cuales fue creada. **luisa**
- Finalmente, es de anotar que aunque la cooperativa de café coopropaz posee bastantes problemas que se originan en cada uno de los diferentes niveles de la organización y desde la falta de un horizonte definido a través de una buena planeación estratégica, aún existen bastantes estrategias que se pueden implementar a fin de fortalecer los procesos en general; todo ello acompañado de una buena gestión y liderazgo, de una documentación específica y definida, de metas establecidas a corto y largo plazo y de un compromiso integral en la búsqueda de un mejoramiento continuo

24. RECOMENDACIONES GENERALES

Todas las organizaciones, sea su naturaleza, se rigen a través de un direccionamiento estratégico que les permite encontrar las herramientas necesarias para orientar su actividad económica y desempeñarse correctamente en ellas ; igualmente, la organización debe buscar los mecanismos de control y evaluación de los procesos que de la alta dirección se deben controlar para que sean asimilados e interpretados de manera idónea y clara para todos y cada uno de los miembros de la organización, quienes también deben estar interesados por saber para dónde van como empresa y cuáles van a ser las estrategias que se van a seguir durante un tiempo establecido. Por lo tanto, se recomienda crear y socializar las relaciones conceptuales que le permitirán a la cooperativa de café diseñar su propio direccionamiento estratégico con el objetivo de visualizar el horizonte que le permita cumplir con las expectativas bajo las cuales se creó esta cooperativa.

Por otro lado es importante identificarse con procesos de mejora continua que le permita fortalecer las funciones, actividades y procedimientos en general. Para ello, es importante que se cuente con buenos sistemas de capacitación, con los cuales se logre obtener un personal calificado que sea capaz de liderar los procesos claves de la organización, en aras de afianzar conceptos y adoptar nuevas y mejores formas de operar. **luisa**

También es necesario buscar alternativas de financiamiento que le permitan a la cooperativa un buen incremento económico que ayuden a posicionarse y empezar a entrar en otros mercados, afianzando así su complejidad y generando una mayor rentabilidad y un espacio de crecimiento para sostenerse en el tiempo. Por consiguiente este tipo de financiamiento se puede lograr a través de buenas gestiones ante organismos de apoyo adicionales a los que ya se tienen **luisa**

Finalmente, se recomienda documentar todos los procesos claves de la organización con el fin de mejorar y facilitar las labores y funciones que se necesitan en la empresa para operar de manera idónea, evitando así la improvisación actual a la que se enfrenta la cooperativa. Igualmente se debe hacer énfasis en fortalecer alianzas productivas con otras empresas dedicadas a la misma actividad económica, con el ánimo de retroalimentarse en todas y cada uno de los eslabones que se encuentran integrados, de un modo u otro con la organización.

25. BIBLIOGRAFIA

- Tomado de la Memoria de la LXXIV Asamblea Anual de la Asociación Colombiana de Exportadores de Café (ASOEXPORT)
- (Consultado el 21 de febrero de 2014) disponible en: <http://www.asoexport.org/sites/default/files/Memorias%20Asoexport%202010.pdf>
- Comportamiento de la industria cafetera colombiana (consultado el 23 de febrero de 2014) disponible en: http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_Completo2012.pdf
- CRISIS DEL CAFÉ Y SUS PRECIOS (Consultado el 24 de febrero de 2014) disponible en: <http://www.razonpublica.com/index.php/26-temas/recomendados/2813-ihacia-donde-va-la-caficultura-colombiana-macroeconomia-y-caficultura.html>
- Plan de desarrollo municipal 2012-2015. Sector agropecuario PAG. 56 [Consultado 20 de marzo de 2014].disponible en http://www.belendeumbria-risaralda.gov.co/apc-aa-files/63636332373632303732613365313730/Plan_de_desarrollo_2012_2015_PDF.pdf
- plan de desarrollo departamento de Risaralda. 2012-2015.*Artículo 3ª elementos para un modelo de desarrollo*[consultado 20 de marzo de 2014].disponible en <http://www.observatoriodeldeporte.gov.co/docs/col/59/attach/Plan%20de%20partamental%20de%20desarrollo%20para%20el%20periodo%202012-2015%20%22Risaralda%20unida,%20incluyente%20y%20con%20resultados.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo 2010- 2014.innovacion para la prosperidad PAG.77 [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_PlanNacionalDesarrollo.pdf
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, octava edición, 3R Panamericana Editorial Ltda., Bogotá D.C Colombia, 2003, p. 32.

- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, octava edición, 3R Panamericana Editorial Ltda., Bogotá D.C Colombia, 2003 p. 19
- Importancia del planteamiento estratégico para las organizaciones (consultado 15 de enero 2015) disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm
- Pasos a seguir para el análisis DOFA (consultado 15 de enero 2015) disponible en: http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/direccion/planeacion/Guia_analisis_DOFA.pdf
- Importancia del plan de opciones estratégicas (consultado 15 de enero de 2015) disponible en: www.economiasolidaridad.org/files/plan_estrategico_2009-2013.pdf
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, octava edición, 3R Panamericana Editorial Ltda., Bogotá D.C Colombia, 2003,p. 24
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, octava edición, 3R Panamericana Editorial Ltda., Bogotá D.C Colombia, 2003,p. 174
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica - Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión, décima edición, Panamericana Editorial Ltda., 3R Editores, Bogotá D.C, Colombia, 2010, pág. 213.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica - Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión, décima edición, Panamericana Editorial Ltda., 3R Editores, Bogotá D.C, Colombia, 2010, p. 213-215
- Comunicación interna y externa de la empresa (consultado el 17 de enero de 2015) disponible en: <http://www.xing.com/communities/posts/comunicar-la-mision-la-vision-y-los-valores-1001505309>
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica - Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión, décima edición, Panamericana Editorial Ltda., 3R Editores, Bogotá D.C, Colombia, 2010, pág. 225.

- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica - Teoría – Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión, décima edición, Panamericana Editorial Ltda., 3R Editores, Bogotá D.C, Colombia, 2010, p. 225-226.
- ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A Naucalpan de Juárez, Edo. De México, 1996, p. 41.
- ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A Naucalpan de Juárez, Edo. De México, 1996, p. 43-44.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE CV, México D.F., 143
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE CV, México D.F., 143 – 148
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE CV, México D.F., 149
- ROBBINS Stephen P., COULTER, Mary. Administración, quinta edición, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., México D.F., 656
- ROBBINS Stephen P., COULTER, Mary. Administración, quinta edición, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., México D.F., 657
- Administración por objetivos (consultado el 17 de enero de 2015 disponible en: www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-por-objetivos.htm
- CHIALVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, Mc Graw Hill, Cuajimalpa México D.F., 2006, p. 196
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento - limplementación y mapas estratégicos, octava edición, 3R Panamericana Editorial Ltda., Bogotá D.C Colombia, 2003, p. 32.

- PROGRAMACION DE LA APO (consultado el 22 de enero de 2015) disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion-objetivo2.shtml#ixzz3Pbn9zZS6>
- Administración por objetivos. [Consultado 19 de febrero de 2014]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-por-objetivos.htm>
- KOONTZ, Harold. Administración: Una perspectiva global. McGraw-Hill, 2004. 804p.
- Administración por procesos. [Consultado 19 de febrero de 2014]. Disponible en http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- Fuerzas determinantes de la competencia. *La ventaja competitiva de las Naciones* (consultado el 08 de marzo de 2014) disponible en: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx>
- PORTER Michael, Informe Monitor, Pág. 20
- FERNÁNDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. Principios Administrativos. México, Editorial Diana, 1992 (consultado el 14 de julio de 2014) disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>
- portafolio.co (consultado el 25 Febrero de 2014) disponible en:
- <http://www.portafolio.co/economia/precios-del-cafe-2014>
- latarde.co- cosecha cafetera será prospera en Risaralda (Consultado el 16 de octubre 2014) disponible en: <http://www.latarde.com/noticias/economica/131809-cosecha-cafetera-de-mitaca-sera-prospera-en-risaralda>

- COMERCIALIZACION DEL CAFÉ (consultado el 20 de febrero del 2014) disponible en:
[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/cooperativas_compararon_cafe_por_\\$300_mil_millones/cooperativas_compraron_cafe_por_\\$300_mil_millones.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/cooperativas_compararon_cafe_por_$300_mil_millones/cooperativas_compraron_cafe_por_$300_mil_millones.asp)
- la revista Publicado por: alternativa comercio justo, Brasil, 11/02/2014. Cooperativa de caficultores de Manizales (consultado el 26 de febrero del 2014) disponible en
<http://www.cooperativamanizales.com/website/Seccion.aspx?Id=8>
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw-Hill. México, 2000. Pág. 171.
- MASLOW, Abraham. La pirámide de necesidades de Maslow. [consultado 13 enero de 2015] disponible en
<http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow>
- guía para la visión administrativa (consultado el 19 de febrero de 2014) disponible en:
http://visionadministrativa.info/descargas/procesos/intro_plan.pdf
- AHUMADA RECABARREN, Fanny; DÍAZ VÁSQUEZ, Tania, *et al.* Universidad Técnica Federico Santamaría. El organigrama. [consultado 26 de febrero de 2014]. Disponible en
<<http://www.scribd.com/doc/17313575/5-ORGANIGRAMAS>>
- Importancia de los Flujograma (consultado el 24 de enero de 2015) disponible en :
www.thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/flujograma.html
- BELTRÁN PARDO, Luis Carlos. Control interno y control de gestión. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá DC. [Consultado 9 de marzo de 2014]. Disponible en
<<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>>
- variación de precios del café (consultado el 4 de enero de 2015) disponible en:
http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle

/produccion de cafe de colombia aumento a 96 millones de sacos en los ultimo/

- la producción de café registrada en Colombia (consultado el 4 de enero de 2015) disponible en: http://www.cooperativamanizales.com/WebSite/Files/Comunicados/Mayo_07_-_Producci%C3%B3n_de_caf%C3%A9_de_Colombia_super%C3%B3_lo_s_11,3_millones_de_sacos_en_los_%C3%BAltimos_doce_meses.pdf

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVO: Esta encuesta se realiza con el fin de adquirir información pertinente que permita analizar la estructura administrativa de la cooperativa de café coopropaz, en diferentes aspectos tales como recursos humanos, técnicos y tecnológicos; con la recolección de esta información se determinarán intereses y directrices de los colaboradores buscando como fin establecer de manera objetiva el análisis organizacional.

1) INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA:

EMPRESA	
DIRECCIÓN	
TELÉFONO	
RESPONSABLE	
AREA DIAGNOSTICADA	
# DE COLABORADORES	

Nombre: _____ Sexo: H ___ M ___
Cargo: _____

FACTOR HUMANO

- Indique su nivel de formación:
Primaria ___ Secundaria ___ Pregrado ___
Maestría ___ Doctorado ___
- Indique el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo:
Muy satisfecho ___ Satisfecho ___ Poco satisfecho ___ No
satisfecho ___
- ¿Siente pertenencia por la Organización?
Sí ___ No ___ Si su respuesta es negativa, indique ¿por qué?

- ¿Le han brindado capacitaciones por parte de la Organización?
Sí ___ No ___
- Si su respuesta anterior fue positiva ¿Cuántas Capacitaciones? Si fue negativa, pase a la siguiente pregunta.

1__ 2__ 3__ 4__ más__

6. De las capacitaciones brindadas, indique en cuáles de las siguientes áreas han sido:

Administración ____

Buena Prácticas de Manufactura (BPM) ____

Ambiental ____

Salud Ocupacional ____

Producción ____

Otra X ____ Cuál:

7. En la empresa ¿Cuentan con un manual de procesos y procedimientos?

Sí ____ No ____

8. Si su respuesta fue positiva, ¿Conoce las funciones que este exige para la evaluación de su desempeño? Si fue negativa, pase a la siguiente pregunta.

Sí ____ No Mucho ____ Poco ____ Nada ____

9. ¿Conoce la misión, visión, propósitos y principios institucionales de la Empresa?

Sí ____ No ____

10. Si la respuesta anterior es afirmativa, indique ¿en qué grado se cumplen la misión y la visión de la empresa?.

Bajo ____ Medio ____ Alto ____

FACTOR TECNOLÓGICO

- **Capital Humano**

11. ¿Ha aportado en el último año ideas o proyectos de innovación para la organización?

Sí ____ No ____ Si su respuesta es negativa ¿Por qué? _____

12. Si su respuesta es positiva diga ¿Cuántos proyectos ha aportado?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ Más ____

13. ¿En el último año se ha especializado en temas que hagan aportes significativos a la empresa?

Sí ____ No ____

14. Si su respuesta es positiva indique que tipo de aportes y en qué temas se ha capacitado _____

15. ¿Tiene en mente algún proyecto de innovación para el futuro de la Empresa?

Sí ____ No ____

16. Si su respuesta anterior es negativa indique por qué _____

17. Si su respuesta anterior es positiva, donde se encuentran ubicados estos proyectos

• **Capital Relacional**

18. Indique que conocimiento tiene de los clientes y los proveedores

Mucho ____ Poco ____ Regular ____ Nada ____

19. ¿Se hacen visitas constantes a los clientes que han mostrado interés en sus productos?

Si ____ No ____

20. Si su respuesta es negativa indique porqué:

21. ¿Poseen algún método para garantizar que los proveedores les entreguen materia prima de buena calidad?

Si ____ No ____

22. Si su respuesta es negativa indique porqué:

23. ¿En la Empresa se maneja algún método publicitario?

Si ____ No ____

24. Si su respuesta es positiva, indique cual:

Redes sociales ____

Televisión ____

Radio ____

Internet ____

Promociones puerta a puerta ____

25. ¿Se hacen visitas constantes a Organizaciones para el ofrecimiento de sus productos?

Sí ____ No ____

26. ¿Cree que la Empresa maneja buenas ventajas tecnológicas para la competencia constante en ese sector?

Sí ____ No ____

27. Si su respuesta fue positiva ¿Cómo las califica?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____ Deficiente ____

ANEXO 2.

Caracterización del mercado planta de Producción de café Coopropaz

La caracterización del mercado de la cooperativa coopropaz está basado en hombres y mujeres, busca determinar las características demográficas y psicológicas de los actuales consumidores de café. El rango de edad del consumo de café en Colombia está entre los 35 y 45 años con flexibilidad entre 30 y 50. Es importante la participación de las clases populares dentro del mercado de consumo de café, además del estrato socioeconómico (zona urbana entre 2 y 4 zona rural entre 1 y 4), nivel de ingresos de la población, competencia (Marcas, presentación, precios, caras y sustitutos). El municipio cuenta con 3095 fincas cafeteras. A nivel del Risaralda es el primer producto de café producido y comercializado no solo en el municipio sino que también se ha expandido en otras ciudades como Pereira, Medellín, el exportar es muy costoso por lo que la estrategia está en llevar en pequeñas cantidades con los mismos socios el café a usa, Italia, España, Canadá.

El consumo fuera del hogar

También llama la atención el crecimiento del segmento fuera del hogar en cuanto a consumo de café se refiere.

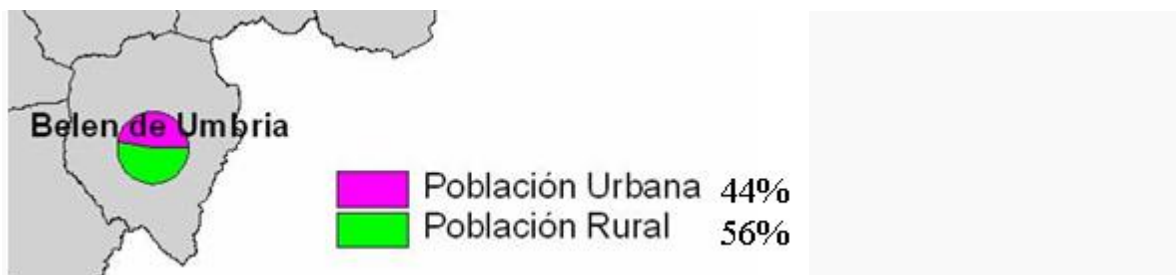
Género: Nuestro mercado está dirigido a ambos géneros poblacionales (hombre - mujer) y con más énfasis en la mujer ya que por lo general son las encargadas de realizar las compras del hogar

La distribución generacional entre hombres y mujeres en el municipio de Belén de Umbría es el siguiente

El Municipio de Belén de Umbría, cuya fecha de creación fue el año de 1.911, Ha tenido un movimiento poblacional para el año de 2004 de 39.929 personas de acuerdo a las proyecciones del DANE en el censo de 1993. Este número de habitantes representaba el 3,26% de la población del Departamento de Risaralda. La población estaba estimada en hombres de 16.221 correspondiente al 49,26% y Mujeres 16.708 correspondiente al 50,74% de la población total, distribuidos en la zona urbana 15.512 y en la zona rural 17.417.

Según el Censo nacional de 2005 la población vario considerablemente en número disminuyendo en su total con 27.717 habitantes dividida en 12.814 en el

casco urbano y en la zona rural con 14.893., pero conservando su proporción entre hombres y mujeres y zona urbana y rural pero no conservando la relación de la población que se establece en la encuesta municipal del SISBEN donde supera los 28.000 habitantes.



El software de la secretaria de planeación municipal posee los siguientes indicadores de vivienda.

Número de viviendas zona urbana	9.961
Número de viviendas zona rural	13.292

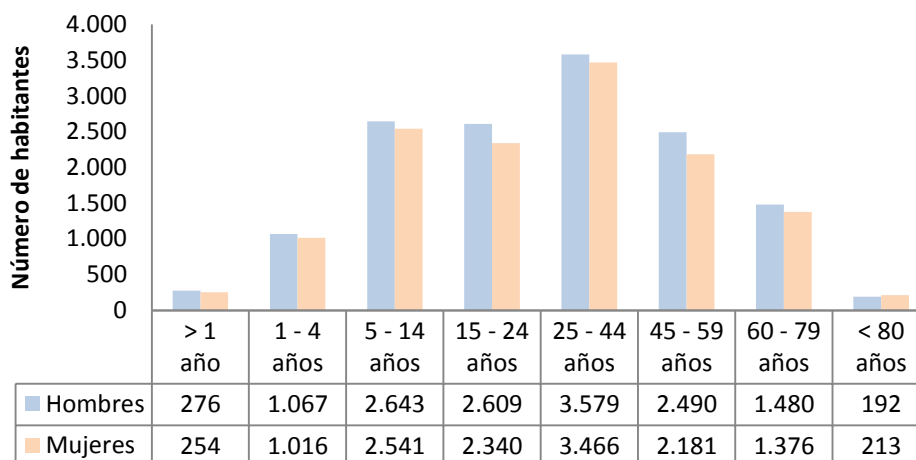
Estratos urbanos		
	2	7.641
	3	2.501
	4	339
Estratos rurales		
	1	2.142
	2	12.474
	3	99
	4	10
Habitantes		
Rurales		14.994
Urbano		12.495
Total		27.489

TABLA 37. Fuente: secretaria de planeación de Belén de umbría.

Estructura demográfica

Los Indicadores de estructura demográfica como la población masculina y femenina y por grupos quinquenales de edad, se puede resumir en una pirámide poblacional donde se compare el año en curso, el cambio con respecto los años 2005, 2013 y la proyección al año 2020.

Población por sexo y grupo de edad del municipio de Belén de Umbría, Risaralda, 2013

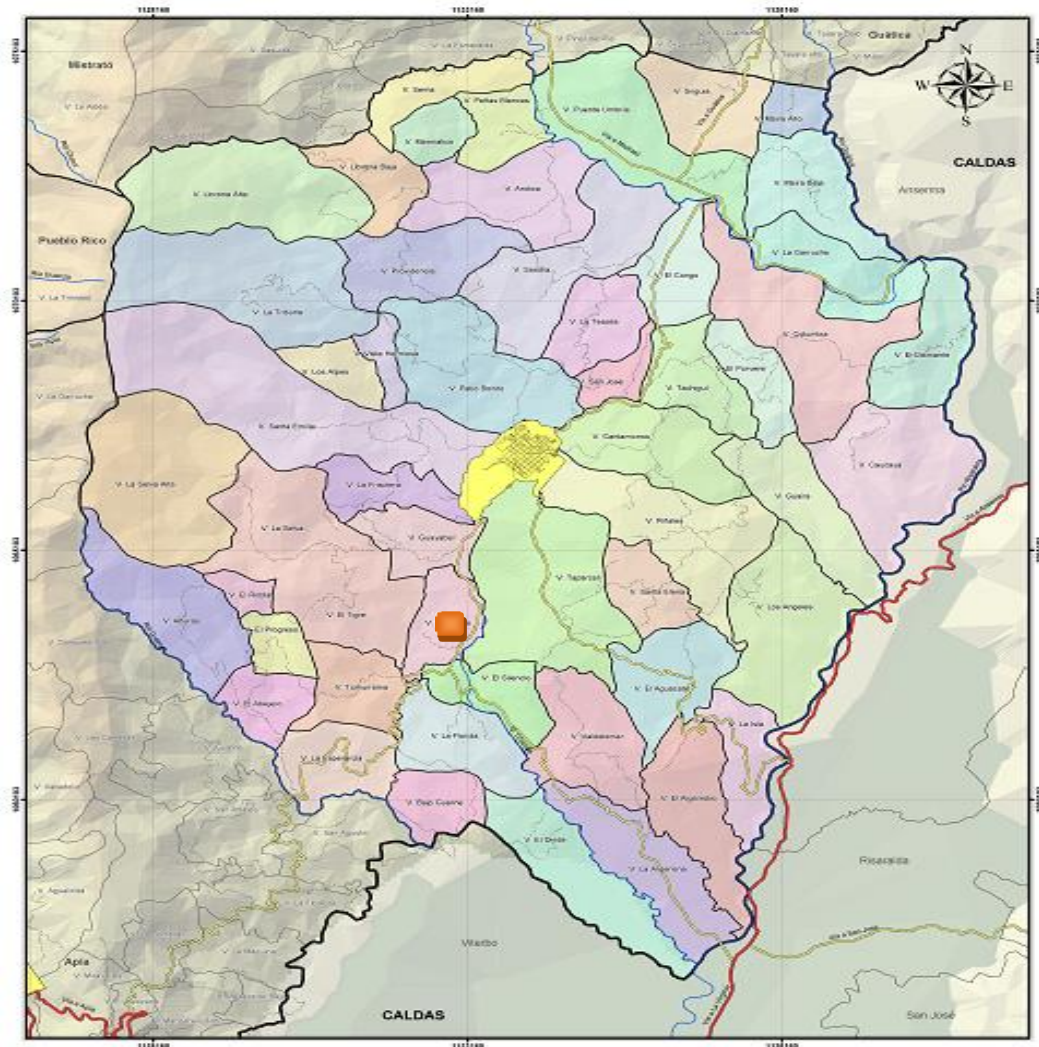


ILUSTRACION 2. Fuente: Censo DANE 2005 y proyecciones.

Geografía

La procesadora de café coopropaz se ubicará en la zona rural en la vereda mate guadua, finca “La patricia”; por lo tanto, iniciará su mercado en el municipio de Belén de Umbría

Municipio	Extensión urbana		Extensión rural		Extensión total	
	Extensión	Porcentaje	Extensión	Porcentaje	Extensión	Porcentaje
Belén de Umbría	1.28	2.9%	1.81	5.9%	182.42	8.8%



ILUSTRACION 3. Mapa 2. División política administrativa y límites, Belén de Umbría, Risaralda 2013

Fuente: Atlas del Risaralda – 2005

El Municipio está constituido por 54 veredas, de las cuales 9 forman parte del Corregimiento de Taparcal y 5 del Corregimiento Columbia.

Corregimiento de Taparcal

Lo integran las siguientes veredas

- | | |
|----------------|----------------|
| ➤ La Isla | ➤ El Algarrobo |
| ➤ El Aguacate | ➤ Taparcal |
| ➤ Baldelomar | ➤ Santa Helena |
| ➤ Piñales | ➤ Los Ángeles. |
| ➤ La Argentina | |

Corregimiento de Columbia

Lo integran las siguientes veredas

- Guarcía
- Columbia
- Caucayá
- El Porvenir
- El Diamante.

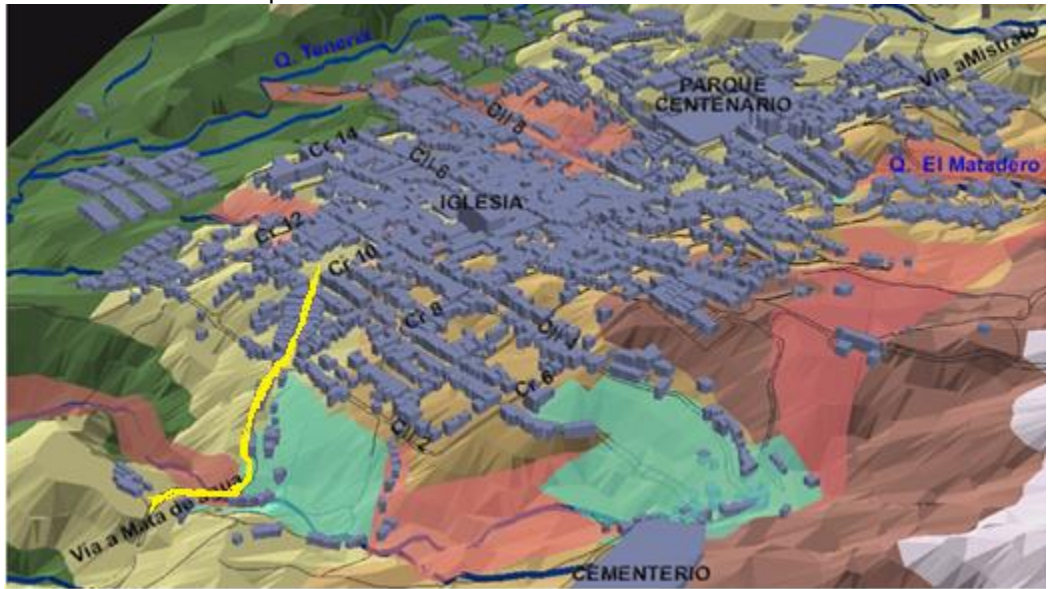
Las demás veredas son,

- Alturas
- Andica
- Bajo Guarne
- Cantamonos
- El Abejero
- El Congo
- El Dinde
- El Progreso
- El Roblal
- El Silencio
- Santa Emilia
- Puente Umbría
- Sandía
- El Tigre
- Guayabal
- La Esperanza
- La Florida
- La Frisolera
- La Garrucha
- La Planta
- La Llorona
- La Llorona Alta
- La Selva
- San José
- Serna
- Sirguía
- La Tesalia
- Tribunas
- Los Alpes
- Maira Alto
- Maira Bajo
- Marmático
- Patio Bonito
- Peñas Blancas
- Providencia
- Tachiguí
- Tumurrama
- Vista Hermosa

La zona urbana está dividida por sectores así:

- Buenos Aires
- Calle de Apia
- Calle Piñales
- La Jabonería
- Avenida Umbría
- San Marcos
- El Alto de la Cruz
- Las Gaviotas
- Los Álamos
- Puerta del Sol
- Centenario
- Santa Marta
- Obrero
- Villa Hermosa
- La Amistad
- Los Umbras
- Trocaderos
- Las Flores
- Los Alpes
- Villa hermosa II
- La primavera
- El Paraiso
- San Vicente
- Palmarcito
- Mocatán
- Sector Hospital
- Los Cisnes
- La Plazuela
- San Martín
- Los Laureles
- Aprovechar
- El Carretero
- Scout
- Centro
- Palmarcito Bajo
- Palmarcito Alto
- Obras Públicas
- Los Constructores
- El Matadero
- El Prado
- La Flor del Café
- María Auxiliadora
- 28 de febrero
- Yarumal
- Las Colinas

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2012 - 2015



ILUSTRACION 4. Mapa: Zonificación
Fuente página web del municipio de Belén de Umbría

Grado de urbanización

En el casco urbano, Belén de Umbría cuenta con 12.814 que equivale a un 43.6% de la población.

El grado de urbanización de personas que habitan en zona urbana es de 1.28 es decir un 2.9% y son personas que por una u otra razón habitan en esta zona, y un 1.81c o 5.9% de la población viven en la zona rural, para un total de la población de 182.42 o sea un 8.8% es el total de la población de nuestro municipio.

Accesibilidad geográfica

Las vías existentes de comunicación de nuestro municipio son las siguientes:

Aéreas: No tiene vías de comunicaciones aéreas.

Terrestres: Belén de Umbría cuenta con suficientes vías carretables, la mayoría en buen estado; estas vías comunican a medio centenar de las veredas que conforman el municipio.

Son aproximadamente 200 km de red vial, respecto a comunicación vial con otros municipios se destacan las vías:

Belén de Umbría – Apia (26 km)

Belén de Umbría – Anserma (Caldas) (37 km)

Belén de Umbría – Pereira (75 km)

Belén de Umbría – La Virginia (41 km)

Actualmente existe la Empresa Municipal de (EMVIAS), la cual se encarga de mantener las vías terciarias en buen estado.

Fluviales: No tiene vía de comunicación fluvial.

El acceso principal a la vereda la vereda Santa Emilia se realiza por una vía terciaria en la vereda, y recorre una distancia de 5.5 kilómetros desde el casco urbano de Belén de Umbría. La carretera es destapada y en regular estado, por lo tanto se requiere un vehículo de doble tracción; para transportarse o acudir al recorrido público⁴⁹.

Tiempo de traslado, tipo de transporte y distancia en kilómetros municipio de Belén de Umbría, Risaralda - 2013

	Tiempo de llegada desde el municipio más alejado a la ciudad capital del departamento, en minutos.	Distancia en Kilómetros desde el municipio más alejado a la ciudad capital del departamento	Tipo de transporte desde el municipio más alejado a la ciudad capital del departamento
Pereira	112	69	Buses intermunicipales- Microbús
Mistrató	58	20.7	Buses intermunicipales- Microbús
Pueblo Rico	113	39.3	Buses intermunicipales- Microbús
Anserma, Caldas	78	42	Buses intermunicipales- Microbús

TABLA 38. Fuente: cooperativa cootrasbel Kilometraje medido por vehículo público de Belén de Umbría.

Café gourmet

⁴⁹(consultado el 17 de marzo de 2014)disponible en:

<http://www.asamblearisaralda.gov.co/sitio/images/stories/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202012/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202012%20-%20ANEXO.pdf>

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_consumo_de_cafe_se_reactiva_en_antioquia/el_consumo_de_cafe_se_reactiva_en_antioquia.asp 04-08-2014.

<http://www.belendeumbria-risaralda.gov.co/territorios.shtml> 04-08-2014

Cooperativa de café coopropaz : hace 1 año elabora café especial con la marca granos de paz, los productos que se comercializan actualmente en el mercado son presentaciones de media (250g) y libra (500g) con estos dos diseños café granos de paz tiene una participación aproximadamente del 60% del mercado total de café en Belén de Umbría

En el mercado del café en Belén de Umbría uno de los principales competidores es café cuchilla de san juan la cual cuenta con una participación del 90% del mercado principalmente en supermercados , mercados independientes , con 2 años de experiencia ; cuenta con 40 socios.

Ubicación dirección: puerta del sol

ANEXO 3.

CARACTERIZACION DEL MERCADO CANADA

La caracterización del mercado de la cooperativa coopropaz está basado en hombres y mujeres, busca determinar las características demográficas y psicológicas de los actuales consumidores de café en |⁵⁰Canadá que al 2013 cerró con una población de 35.105.000 personas, lo que supone un incremento de 403.000 habitantes respecto a 2012, en el que la población fue de 34.702.000 personas. Nuestro mercado está ubicado más específicamente en la ciudad de Quebec, ya que es una de las poblaciones con más crecimiento poblacional y con más consumo de café según las estadísticas

⁵¹Durante el año 2012 la población de la provincia de Quebec aumentó en unas 73.000 personas, para llegar 8.115.700 habitantes, según el más reciente informe del Instituto de Estadísticas.

Esto significa un aumento de 0,91%, el cual, representa una ligera caída en relación a los últimos cuatro años, pero sigue siendo uno de los más altos para la provincia desde los inicios de los años 90.

Población por Género:

Al desglosarla por sexo y por edad se nota que la proporción es prácticamente idéntica entre hombres y mujeres. El sexo femenino supera ligeramente (50,3%) a los hombres (49,7%).

En cuanto a edad el 62,3% de la población de la provincia tiene entre 20 y 64 años. El 16,6% es mayor de 65 mientras que los jóvenes, menores de 20 años, representan el 21,1%.

La población femenina es mayoritaria, con 17.710.835 mujeres, lo que supone el 50.45% del total, frente a los 17.447.469 hombres que son el 49.70%.

Se hará mayor énfasis en la mujer ya que son las encargadas de las compras del hogar.

⁵⁰Información dispuesta en la red Gobierno de Canadá.

<http://www.canada.gc.ca/home.html> Información dispuesta en la red

⁵¹<http://noticiasmontreal.com/117149/estadisticas-poblacion-quebec-2012-inmigracion>

División Política Canadá



ILUSTRACION 5. Fuente: División política de Canadá, Atlas Canadá

Consumo de café en Canadá

Según datos de la asociación de cafeteros Canadienses en 81% de los ciudadanos de este país mayores de 18 años consumen ocasionalmente café y un 63% lo hacen diario. Dependiendo de la zona del país, el porcentaje de bebedores habituales de café aumenta por encima de la media nacional. Tal es el caso de Quebec donde se estima en un 70% o en las praderas, donde el 67% de la población toma café a diario. La medida de consumo de café por persona y día es de 2,6. La mayoría de estas consumiciones, un 51%, tienen lugar durante el desayuno, un 16% a media mañana, un 9% en la comida, un 10% durante la tarde y un 8% en la cena y un 7% en el atardecer, esta distribución, inevitablemente condiciona el lugar de consumo del aromático. Así, y teniendo en cuenta los patrones culturales y de consumo de la población Anglófona muy propicios para el consumo del aromático en el hogar, el trabajo y en reuniones sociales, en el 66% de las ocasiones la taza se toma en casa y solo un 16% del café se destina a establecimientos de hostelería. El resto es consumido en el trabajo, 12%, y otros lugares como escuelas, pistas de hockey y sobre hielo, donde va a parar el 6% restante del café consumido en éste País.

Mayoritariamente el 79%, la compra del aromático consumido en el hogar se realiza en un supermercado o tienda de comestibles, mientras que el 7% del café consignado a este segmento del mercado proviene de establecimientos especializados. En el primer caso, el café molido proviene básicamente de Estados Unidos, Italia, Suecia y/o Alemania y se vende con la marca del propio supermercado.

Existen cerca de 2241 comercios minoristas que venden alimentos en la provincia de Quebec, ya sea que formen parte de una cadena o funcionen de manera independiente, están repartidas en tres principales categorías: tienda de convivencia (50%), supermercados e hipermercados (37%), y tiendas regionales (13%). En Quebec, las tres más grandes cadenas de alimentos que son metro, provigo y sobeys funcionan como distribuidores e importadores mayoristas para sus tiendas de venta al detalle y también para la HIR. De esta manera los actores comerciales mayoristas más importantes son también los más importantes en ventas al detalle.

Las cadenas lowblaws, metro y sobey, además de tener supermercados, son dueños de hipermercados (ej. Metro plus que pertenece a metro), hipermercados de descuento (ej. Súper c que pertenece a metro), tiendas de convivencia y pequeñas tiendas regionales.

Las cadenas de supermercados dominantes en Quebec hacen negocios con importadores distribuidores mayoristas para el aprovisionamiento de productos. El mercado central ha perdido popularidad como lugar de aprovisionamiento para las grandes cadenas de supermercados. Las cadenas de supermercados prefieren contactar directamente a los importadores cuando estos tienen la capacidad suficiente para proveer en las cantidades requeridas.⁵²

⁵³REQUERIMIENTOS LOGISTICOS PARA ALCANZAR NUESTRO MERCADO META (CANADA)

Penetrar en un nuevo mercado requiere tiempo y un plan de negocios y mercadotecnia bien definido. Para muchas empresas, la primera impresión es muy importante, es por esto que se debe presentar el producto y a la cooperativa coopropaz con mucho profesionalismo, utilizando siempre las herramientas disponibles como pueden ser las fotografías, presentaciones en idioma francés de preferencia.

⁵²Análisis de la demanda de café en Canadá disponible en :

http://vinculando.org/mercado/canada/analisis_demanda_cafe_canada.html

⁵³http://embamex.sre.gob.mx/canada/images/comercioeinversion/montreal_guia_basica_para_expo_rtar_a_quebec_alimentos.pdf

Por lo general el comprador se interesa en recibir muestras, sobre todo para verificar el empaque y el estado en el que llega el producto. Estas muestras deberán ser acompañadas por un certificado de análisis emitido por una autoridad reconocida.

Además un buen precio, los negociadores buscan ciertas características en su proveedor, como experiencia, competencia y habilidad para buscar y establecer relación de negocios de largo plazo.

Nuestros clientes finales

La gente tiene motivos diferentes para decidir beber o no café. Tal vez sea necesario dividir el mercado potencial total en amplios sectores, denominados mercados meta, cada uno de los cuales requeriría un mensaje de promoción diferente o incluso un producto o canal de distribución diferenciado.

En términos muy agregados, una primera aproximación a la demanda se obtiene del consumo aparente, mismo que se determina como la suma de la producción y las importaciones, deducidas las exportaciones en un lapso definido; categoría aplicable al mercado nacional, Consumo Nacional Aparente, regional o local.

Es importante conocer las reacciones de los consumidores frente a la forma de presentación del producto, a sus características, a las ventajas que se derivan de su utilización y a las promociones comerciales, ya que esta información es de gran valor cuando se proyecta la demanda de bienes de consumo

Cuando se conoce el tamaño, el crecimiento de la población y sus hábitos de consumo, habrán de agregarse al análisis los niveles de ingreso familiar, con la finalidad de conocer el perfil económico que tiene la población estudiada y la distribución del gasto familiar.

⁵⁴Ingreso familiar disponible neto ajustado

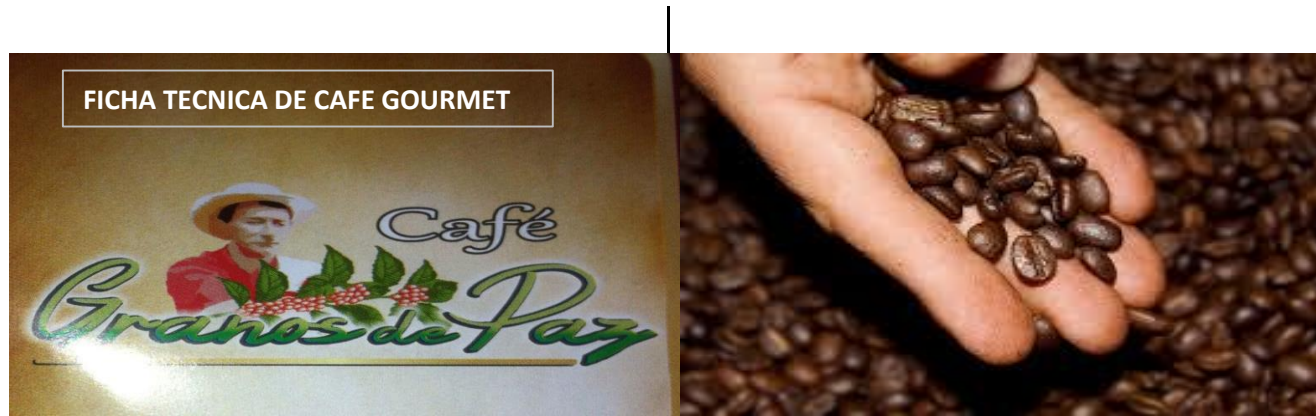
El ingreso familiar disponible neto ajustado es la cantidad de dinero que una familia percibe o gana cada año después de impuestos. Representa el dinero del que dispone una familia para gastar en bienes o servicios.

⁵⁴Ingreso familiar de la población canadiense <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/income-es/>

El ingreso familiar disponible se compone de los ingresos provenientes de la actividad económica (sueldos y salarios); beneficios de aquellos que trabajan en su propia empresa; ingresos provenientes de propiedades (dividendos, intereses y rentas), beneficios sociales en efectivo (pensiones por jubilación, beneficios por desempleo, asignaciones familiares, subsidios para bajos ingresos, etc.) y transferencias sociales en especie (bienes y servicios como servicios de salud, educación y vivienda, recibidos de manera gratuita o a precios reducidos). En la OCDE, **el ingreso familiar disponible neto ajustado per cápita es de 23 938 USD** al año.

ANEXO 4.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

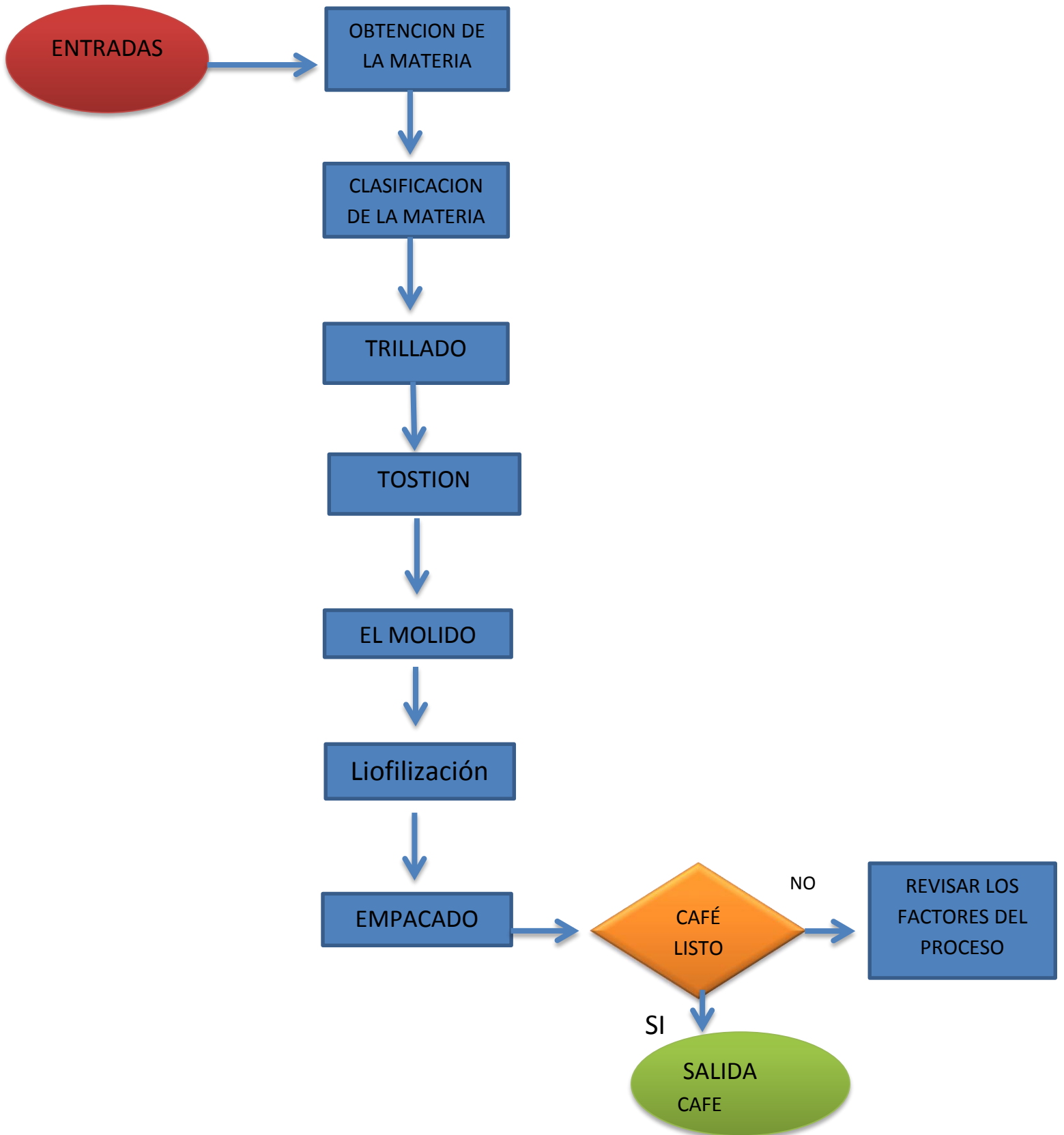


NOMBRE	café especial	
DESCRIPCION	Producto obtenido de la torrefacción del café y su posterior molienda. El color tiene un grado medio que le permite asegurar una buena acidez fina al paladar denotado un gusto, atrayente y perdurable, posee un aroma intenso a café acentuándose en la preparación, suave y delicado.	
INGREDIENTES	café pergamino seco	
CARACTERISTICAS MICROBIOLOGICAS	Características microbiológicas	Especificaciones
	recuento meso filios heterótrofos viables (ufc/g)	menor de 100 UFC/g
	recuento de mohos	menor de 50 UFC/g

	(UFC/g)	
	recuento de levaduras (UFC/g)	menor de 50 UFC/g
	NMP coniformes totales	Cero
	NMP coniformes fecales	Cero
CARACTERISTICAS FISICOQUIMICAS	Características fisicoquímicas	especificaciones
	actividad de agua	0,95
	pH acidez	4,7 - 5,10
	temperatura	140º/ c
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS	textura: granulado fino sabor: ligeramente ácido, amargor al final olor: característico a café color: marrón oscuro	
METODO DE PROCESO	proceso de beneficio húmedo por fermentación natural o separación mecánica del mucilago (equipo desmucilaginosos o becolsub) y secado solo mecánico	
EMPAQUE Y PRESENTACION	Empacado en bolsa, temperatura ambiente 25ºc, almacenar en un lugar fresco y seco a una humedad relativa de 60%, tiempo de vida útil del producto 1 año.	
MATERIAS PRIMAS	Fruto de café (café cereza) agua para el lavado del café.	
RIESGOS BIOLÓGICOS	presencia de aspergillus ochraceus crisogenum, insectos gorgojo (araecerus fasciculatus) broca del café (hipotenemus hampei)	

ANEXO 5.

Flujograma:



PROCESO

1. Obtención de la materia prima: se recibe la materia prima en cereza, su proceso se hace de forma manual
2. Clasificación de la materia prima: La clasificación también se usa para eliminar o separar los granos defectuosos.
3. Trillado: consiste en el descascarado o pelado de la cubierta del grano, eliminando por pulimento las cáscaras plateadas, El descascarado, pulido y parte de la clasificación se realizan por medio de maquinaria. Estas operaciones se pueden llevar a cabo en forma separada, o el descascarado y el pulido se pueden combinar. Si el café fermentado y secado es demasiado húmedo, se le debe secar aún más antes de que los granos se descascaren.
4. Tostion: El tostado viene a ser uno de los procesos más delicados dentro de la cadena del café, ya que es aquí donde se obtendrán los aromas, sabores, y olores que se verán reflejados en la taza. Es en este cuarto de hora crucial cuando se forman alrededor de 800 sustancias responsables del sabor y el aroma del café.
5. Molido: Proceso que consiste en la reducción del tamaño del grano tostado, con el objeto de aumentar su superficie y facilitar así una posterior extracción de los sólidos solubles. Después pasa por los molinos y llega a la batería de extracción. Este es un proceso de percolación continua, que debido a la presión y temperatura empleadas, permite obtener un rendimiento mayor que el obtenido en el hogar. En seguida se muele para lograr una gran superficie que en el proceso siguiente facilita la extracción de los sólidos solubles con agua a altas temperaturas y presión.
6. Liofilización: En el procesado con liofilización el extracto líquido se congela a muy baja temperatura, formando un bloque de hielo, el cual pasa a ser granulado, impartándole así el tamaño definitivo para su venta al público. Como resultado se obtiene el café soluble liofilizado, que pasa finalmente a la sección de empaque.
7. Empaque: Una vez el producto es tostado y molido se empaca al vacío inmediatamente, utilizando una moderna bolsa de aluminio con válvula desgasificadora y cierre hermético, que garantiza por más tiempo la frescura. La

válvula desaloja el dióxido de carbono generado durante la tosti3n y molienda del caf3. Recuerde: el mejor caf3 es el que se conserva fresco en su empaque⁵⁵.

EQUIPOS:

TRILLADORA PARA CAF3 PERGAMINO SECO DE ALTO RENDIMIENTO: motor el3ctrico de 220 voltios con capacidad de 80 a 100 k/ hora...

Valor total: 14`500.000

TOSTADORA TRADICIONAL: de 20 a 25 libras con 2 motores de ¼ hp. **Valor total:** 18`000.000

MOLEDORA: motor de 1.5 hp con rendimiento de 80k/hora

Valor total: 2`000.000

SELLADORA DE MORDAZAS: de temperatura constante

Valor total: 2`000.000⁵⁶.

⁵⁵ Proceso industrial del caf3, disponible en: <http://elcafequindio.tripod.com/proceso.htm>

⁵⁶ Agro met3licas gallego, beneficio ecol3gico y secamiento de caf3, Bel3n de Umbr3a Risaralda.