

“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN DE UNA PYME, ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN EN COMUNICACIONES INTERNAS, PARA GENERAR UNA PROPUESTA APLICABLE A OTRAS PYMES DEL SECTOR EXPORTADOR CAFETERO”

AUTOR:
GRACE CAROLINA SIERRA PATIÑO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
COMUNICADOR SOCIAL

CAMPO PROFESIONAL:
ORGANIZACIONAL

DIRECTOR:
HERNANDO MESTRE VELEZ



PONTIFICA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

BOGOTÁ

2009

Artículo 23, Resolución # 13 de 1946:

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia ”

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACION Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACION SOCIAL**

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

1. **Autor (es):** (Nombres y Apellidos completos en orden alfabético).

Grace Carolina Sierra Patiño

2. **Título del Trabajo:** ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN DE UNA PYME ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN EN COMUNICACIONES INTERNAS, PARA GENERAR UNA PROPUESTA MODELO APLICABLE A OTRAS PYMES DEL SECTOR EXPORTADOR CAFETERO

3. **Tema central:** Valorar el estado de la estructura organizacional de una Pyme exportadora de café, con el fin de establecer el grado de efectividad de la comunicación interna y aportar herramientas que provoquen una sensible mejora en la gestión del equipo de trabajo.

4. **Subtemas afines:** • Bases de la identidad corporativa: Misión, Visión y Valores Institucionales. • Documentación sobre la gobernabilidad corporativa. • Formatos que competen a la competitividad corporativa.

5. **Campo profesional:** Administración y comunicación organizacional.

6. **Asesor del Trabajo:** (Nombres y Apellidos completos).

Hernando Mestre

7. **Fecha de presentación:** Mes: Noviembre Año: 2009 Páginas: 233

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

1. **Objetivo o propósito central del Trabajo:** Demostrar la importancia y la incidencia de la comunicación interna en el resultado general de la gestión empresarial de una Pyme y la indispensable necesidad de contar con el compromiso de la alta gerencia en el desarrollo de una estrategia dirigida a mejorar dicha comunicación.

2. Contenido (Transcriba el título de cada uno de los capítulos del Trabajo)

1.Ficha técnica 2.Objetivos 3.Justificación 4.Marco Teórico 5.Caracterización 6.Diagnóstico e implantación de la estrategia comunicativa en Compañía Nacional de Café S.A. – CNC S.A 7.Análisis y contraste de resultados de la Compañía pre y post intervención 8.Bibliografía 9. Anexos 10.Agradecimientos

3. Autores principales (Breve descripción de los principales autores referenciados)

Peter Drucker, el más importante autor de la administración moderna, nacido en Austria y radicado en ls EEUU desde los años treinta. Rafael Muñíz González, connotado tratadista español del marketing organizacional, James Harrington, teórico organizacional norteamericano que desarrolló el concepto de administración de la calidad demostrando que el éxito corporativo no está en la producción en masa sino en la calidad de la producción. Antonio Lucas Marín, Catedrático en Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

4. Conceptos clave (Enuncie de tres a seis conceptos clave que identifiquen el Trabajo).

1. Una sensible mejora en la comunicación interna de las organizaciones genera una mayor y mejor productividad. 2. Las Pymes en Colombia deben contar con una sólida estructura documental que referencie sus procesos y funciones internas. 3. El compromiso y participación de la alta gerencia en el desarrollo de estrategias tendientes a mejorar el nivel de la comunicación interna es indispensable para alcanzar el éxito en la tarea y dar ejemplo a los colaboradores de la organización.

5. Proceso metodológico. (Tipo de trabajo, procedimientos, herramientas empleadas para alcanzar el objetivo). El trabajo se basó en la observación de campo directa, entrevistas con los ejecutores de las tareas diarias de la empresa, la aplicación de una encuesta desarrollada sobre el terreno y adaptada específicamente a la situación particular de la compañía y un análisis transaccional de las limitaciones y potencialidades de la estructura de la empresa en colaboración con los directivos de la firma.

6. Reseña del Trabajo (Escriba dos o tres párrafos que, a su juicio, sinteticen el Trabajo).

Con base en los hallazgos del diagnóstico realizado en las dos sedes (administrativa y de producción) de Compañía Nacional de Café S.A., se diseñó un plan de intervención que contempló la imprescindible necesidad de dotar a la Compañía de herramientas tales como los manuales de procesos y funciones, así como también de los perfiles de cargo, manual de convivencia, misión, visión y valores institucionales para que una vez divulgados mediante talleres, sirvieran de marco conceptual para el empleado habituado a realizar su labor sin conocimiento de las metas organizacionales ni de su papel en éstas.

Como consecuencia adicional de los hallazgos, se detectó la necesidad de crear un espacio formal de reunión e intercambio de ideas que se denominó “Comité de Gerencia” el cual se implantó para ser realizado una vez por semana y donde se tratarían las situaciones que requieren coordinación entre las áreas bajo la supervisión de la Gerencia General.

Los resultados de la Compañía mostraron una sensible mejora al comparar no sólo la encuesta de satisfacción sobre comunicación intra organizacional sino también a la luz de los resultados de producción y exportación de café, cuyo crecimiento fue de un 30% comparado con el período anterior a la intervención.

III. PRODUCCIONES TECNICAS O MULTIMEDIALES

1. Formato : (Vídeo, material escrito, audio, multimedia o producción electrónica)

Guión del video institucional de Compañía Nacional de Café S.A en formato DVD.

2. Duración para audiovisual: 17 minutos.

Número de cassettes de vídeo: Un (1) DVD de video .

Número de cassettes de audio: _____

Número de disquettes: _____

Número de fotografías: _____

Número de diapositivas: _____

3. Material Impreso: Tipo : _____ **Número páginas:** _____

4. Descripción del contenido: _____

ÍNDICE

1.	Ficha técnica	1
1.1.	Tema Central	1
1.2.	Sub temas	2
2.	Objetivos	2
2.1.	Contenidos	5
2.2.	Metodología	5
3.	Justificación	7
4.	Marco Teórico	15
4.1.	Planeación estratégica	15
4.2.	Estrategia	16
4.2.1.	Análisis estratégico	17
4.2.2.	Formulación de estrategias	18
4.2.3.	Implantación de la estrategia	18
4.2.4.	Estructura organizacional	18
4.2.5.	Estructura funcional	19
4.2.6.	Estructura divisional	19
4.2.7.	Estructura mixta	19
4.2.8.	Estructura matricial	20
4.3.	La gestión de información y la cultura organizacional	21
4.4.	Los sistemas de información en las organizaciones	23
4.5.	Oportunidades de los sistemas de información	23
4.6.	Rediseño de las organizaciones en función de sus sistemas de información	25
4.7.	El cambio planificado y el Modelado Empresarial	26
4.8.	Beneficios del Modelado Empresarial	26
4.9.	Implementación del Modelado Empresarial y la estrategia comunicacional	27
4.10.	La mejor estrategia de marca	28
4.11.	La comunicación interna	32
5.	Caracterización	37
5.1.	Estudios relacionados con el establecimiento de la importancia de la comunicación como elemento clave en la productividad organizacional y en la satisfacción del empleado	37
5.2.	Principales variables y oportunidades del entorno empresarial para una PYME exportadora en Colombia	38
5.3.	Las Pymes del sector agropecuario exportador	40
5.4.	Importancia de las Pymes exportadoras para la socio economía colombiana	41
5.5.	Perspectivas de la planeación estratégica para las Pymes en Colombia	43
5.6.	Retrospectiva del comportamiento de las Pymes en Colombia entre 2004 y 2007	46
5.6.1.	Normatividad para el sector	46
5.6.2.	Leyes MiPyme	48

5.6.3.	Ley MiPyme 590 de 2000	48
5.6.4.	Ley MiPyme 590 de 2004	50
5.6.5.	Creación del Sistema Nacional de MiPymes	51
5.6.6.	La Encuesta de Comportamiento y Opinión de la Pequeña y Mediana Industria en Colombia	53
6.	Diagnóstico e implantación de la estrategia comunicativa en Compañía Nacional de Café S.A. – CNC S.A.....	59
6.1.	Breve reseña histórica de la Compañía	61
6.2.	Diagnóstico	63
6.3.	Encuesta.....	64
6.3.1.	Resultados de la aplicación.....	67
6.3.2.	Análisis de los resultados.....	85
6.4.	Análisis DOFA	85
6.5.	Desarrollo de la estrategia de intervención	95
6.5.1.	Identidad Corporativa (Etapa 1)	97
6.5.2.	Gobernabilidad Corporativa (Etapa 1)	99
6.5.3.	Gobernabilidad Corporativa (Etapa 2).....	108
6.5.4.	Comités de Gerencia (etapa 2).....	111
6.5.5.	Talleres de capacitación (etapa 3).....	113
6.5.6.	Propuesta de elementos adicionales para el mejoramiento de la comunicación interna	114
7.	Análisis y contraste de resultados de la Compañía pre y post intervención.....	115
7.1.	Encuesta.....	115
7.2.	Conclusiones preliminares.....	133
7.3.	Resultados generales de la Compañía y conclusiones.....	134
8.	Bibliografía.....	137
	<u>ANEXOS.....</u>	139
ANEXO 1	Manual de Procedimientos.....	140
ANEXO 2	Manual de Funciones y Perfiles de Cargo.....	152
ANEXO 3	Ejemplo Acta de Comité de Gerencia	220
ANEXO 4	Modelo de taller de capacitación.....	226
ANEXO 5	Certificación BASC.....	229
ANEXO 6	Formatos propuestos para el área de producción	230
ANEXO 7	DVD con presentación de la operación de la Compañía.....	232
	AGRADECIMIENTOS.....	233

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE UNA PYME ANTES Y DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN EN COMUNICACIONES INTERNAS, PARA GENERAR UNA PROPUESTA MODELO APLICABLE A OTRAS PYMES DEL SECTOR EXPORTADOR CAFETERO

1. Ficha técnica

Presentado por:

Carolina Sierra Patiño

Carrera de Comunicación Social

Énfasis en Comunicación Organizacional

1.1. Tema Central y objetivo general

Establecer, con base en el análisis del estado de la estructura organizacional de una Pyme exportadora de café, el estado de la comunicación intra organizacional con el propósito de valorar el grado de efectividad de la comunicación interna, emplear herramientas de intervención que mejoren sustancialmente los procesos internos de la organización y crear una estructura modelo de comunicaciones aplicable a otras pymes, todo ello bajo el común denominador de optimizar la gestión del equipo de trabajo.

1.2. Sub-temas

- Bases de la identidad corporativa: Misión, Visión y Valores Institucionales. Al ser elementos primordiales en la razón de ser de una organización, su enfoque dicta los lineamientos de la compañía a nivel administrativo, comercial y comunicacional, por lo que su existencia es muy importante para establecer la perspectiva que la administración tiene acerca de los objetivos corporativos en general y de las comunicaciones internas en particular.
- Importancia de la comunicación intra organizacional a la luz de diferentes autores del ámbito administrativo, psicológico y comunicacional. Este sub tema nos permite comprender el inmenso valor de la comunicación interna (y sus esquemas) en la operación productiva y en el resultado final de la gestión corporativa.
- Análisis transaccional de la problemática interna de la organización. Mediante este tipo de herramientas, es posible elaborar la lista de chequeo que permite establecer los puntos fuertes, los puntos débiles y las posibilidades (positivas y negativas) de la compañía a nivel interno y externo. Al analizar estos aspectos, se pueden detectar los posibles fallos en las comunicaciones internas y/o encontrar los espacios en que se pueden implementar herramientas comunicacionales que mejoren una situación en particular o un proceso en general.

2. Objetivos

- Diagnosticar el estado actual de las comunicaciones intraorganizacionales mediante la revisión directa de los procesos de la Compañía, aplicación de encuesta, análisis transaccional y análisis

de problemáticas existentes y de alto impacto. Este diagnóstico tiene como fin único establecer la necesidad o no de intervención y el nivel de ésta en cuanto al desarrollo de estrategias y herramientas comunicacionales.

- Establecer el plan de intervención (especificar sobre qué, qué tipo de intervención) luego del análisis de los hallazgos. La intervención se llevará a cabo sobre los procesos que necesiten mejorar en lo referente a la comunicación interna de la organización, implementando cambios sustanciales y que involucren a todo el grupo de trabajo; de acuerdo con lo anterior, la intervención estará basada en la implantación de actividades que provoquen cambios positivos en los procesos internos de la compañía y en las que estarán implicados todos los miembros de la organización.

Aún cuando sea evidente, el plan a seguir debe ser cuidadosamente diseñado ya que va a tener incidencia en el gasto de la compañía: Desde una reunión o la aplicación de una encuesta, hasta la creación de herramientas audio visuales para la transmisión de un mensaje que tienda a mejorar las comunicaciones internas, toda actividad genera un costo que la compañía puede aceptar o no, por lo que el establecimiento del plan de intervención es un importante objetivo a alcanzar, de común acuerdo con la administración de la compañía en cuestión.

- Elaborar las guías y los documentos necesarios (léase manuales y demás elementos) para tener una base firme en el establecimiento de sólidos canales de comunicación interna. Como se puede apreciar más adelante en la exposición de las bases teóricas de este trabajo, la documentación de los procesos es vital como referencia para directivos y colaboradores a la hora de valorar el estado de sus

comunicaciones internas y en el momento de iniciar una intervención cuyo fin sea el de mejorarlas.

Partimos de una premisa: Una organización carente de documentos que describan sus procesos, las funciones de sus empleados, sus perfiles de cargo y los objetivos organizacionales, carece a su vez de estrategias de comunicación efectivas, ya que éstas requieren de una base firme, dictada por una estructura jerárquica escrita y difundida entre el personal y de unos procedimientos que reglamenten y establezcan los espacios para desarrollar comunicaciones productivas; si bien, aún cuando no existan manuales de procesos y funciones, la comunicación existirá, su efectividad se verá seriamente disminuida en razón a la ausencia de documentos de referencia que sustenten las normas que regulen el flujo productivo, administrativo y comercial.

- Definir responsabilidades y funciones dentro de la estructura jerárquica de la Organización, mediante la difusión formal de los manuales de procedimientos y de funciones descritos en el objetivo anterior. De esta manera, las personas no sólo tendrán claridad acerca de los canales de comunicación a seguir ante cualquier evento que se presente, sino que les permitirá saber a quién dirigirse para transmitir sus ideas siguiendo un procedimiento aprobado por la organización.
- Realizar, mediante actividades formales y talleres teórico – prácticos a los empleados, una completa difusión de la estructuración corporativa, los cargos, las responsabilidades, los objetivos organizacionales y las herramientas de comunicación que permitirán mejorar la gestión individual y del equipo de trabajo.

- Hacer el análisis entre el diagnóstico inicial y la situación posterior a la intervención, con el fin de evidenciar el impacto del trabajo realizado en la Compañía. Esta evidencia permitirá determinar dos elementos básicos para este trabajo: En primer lugar, saber si la intervención produjo un resultado positivo, lo que a su vez validaría el esquema para aplicarlo en otras organizaciones similares; en segundo lugar, conocer qué herramientas son más útiles y efectivas en este tipo de intervención, con el fin de emplearlas en otras organizaciones y mejorar o descartar aquellas herramientas que no fueron tan exitosas en la intervención.

2.1. Contenidos

- Importancia de la comunicación en la gestión empresarial a todo nivel (grandes empresas y Pymes).
- Cultura corporativa y direccionamiento estratégico
- Lineamientos y perspectivas de la planeación estratégica para una Pyme en Colombia.

2.2. Metodología

Procedimientos para el diagnóstico:

- a) Diseño de check list de las variables organizacionales básicas necesarias para que exista una fluida y efectiva comunicación intra organizacional. Entre otros elementos, se buscará la existencia de organigrama, manuales de procedimientos, funciones, definición de cargos, formatos, reuniones de equipo, etc.
- b) Diseño de encuesta que explora el grado de satisfacción de los empleados (a todo nivel) acerca de la presencia, influencia y funcionalidad de las comunicaciones internas, además de establecer cómo se han visto afectados en sus actividades laborales diarias.

- c) Diseño y análisis DOFA
- d) Herramientas: Encuestas, análisis organizacional, revisión directa de documentación existente, entrevistas directas con el personal. Las herramientas a emplear son una combinación de elementos cuantitativos y cualitativos, en tanto que la revisión de la documentación sobre procesos y la información proporcionada por el personal constituyen la base de un análisis cualitativo tipo DOFA; las cifras de ventas y producción permitirán establecer comparaciones pre y post intervención, dejando muy en claro que los resultados cuantitativos de la compañía dependen en una mayor medida de variables ajenas a la comunicación interna, como son los precios internacionales del *commodity* (término anglosajón utilizado para referirse a productos negociados en los mercados internacionales como granos, metales, y petróleo)¹, en este caso el café verde en grano.

Igualmente (y como se verá más adelante) las cifras de una compañía de este tipo también se ven afectadas por la cotización de monedas extranjeras (dólares americanos) en los que se negocia externamente el producto o por factores como la meteorología o el orden público. La encuesta empleada corresponde al tipo de calificación por categorías de acuerdo con la vivencia directa de las comunicaciones internas por parte de los empleados antes y después de la implantación de las actividades de intervención, lo cual se verá en profundidad más adelante.

¹ Babylon International Dictionary, 2006.

3. Justificación

La relevancia de este trabajo puede sintetizarse en los siguientes aspectos:

- Un efectivo y estructurado esquema de comunicación interna tiene profundas y positivas implicaciones en la gestión de las organizaciones en general y de las Pymes en particular; esta gestión hace referencia a sus procesos administrativos, comerciales y de producción. El propósito de este trabajo es el de generar ese tipo de esquema teniendo como base la documentación de los procesos, y el desarrollo de herramientas prácticas y de bajo costo que optimicen la comunicación y por ende, el rendimiento productivo de este tipo de organización.
- Dado que las Pymes representan un significativo renglón dentro de la economía nacional, el éxito de este trabajo puede ser replicado a otras organizaciones del mismo nivel, con el fin de mejorar sus canales internos de comunicación y su gestión en general, a la que se hizo referencia en el párrafo anterior.
- El bienestar que, un esquema efectivo de comunicación, provoca en el empleado hace que su calidad de vida a nivel laboral sea muy superior al de las organizaciones con esquemas verticales; al poder expresar sus opiniones y tener los espacios para que se discutan abiertamente las metodologías y actividades productivas de la empresa, las personas dedican menos tiempo a resolver problemas operativos y más a generar valor agregado para su gestión personal y para la organización.
- Generar la documentación detallada de los procesos y funciones de la organización es de vital importancia para provocar una sensible mejora en los canales de comunicación de una compañía, en tanto que partiendo de la descripción de las tareas se desprende la asignación de responsabilidades, la escala de mando y el canal de comunicación correspondiente a cada situación que se presente en la actividad diaria. Por esta razón, una buena parte de este trabajo está dedicada a la creación y estructuración de esta

documentación y de su correspondiente difusión entre el personal de la compañía.

- Si bien, dentro del ámbito organizacional, se da bastante realce a las teorías administrativas que fomentan el trabajo en equipo, los círculos de calidad, la reingeniería y un sinnúmero de otras propuestas, las temáticas que destacan la importancia de la comunicación intraorganizacional son menos populares y por ende menos puestas en práctica. Este trabajo pretende (sin desconocer en momento alguno el valor la teoría administrativa) emplear la optimización de la comunicación interna como medio para alcanzar una mejor productividad y un mejor estado de la calidad en la vida laboral de empleados y directivos.

Con base en lo anterior y de manera realista, este trabajo buscó el espacio para su desarrollo dentro de las Pymes, en tanto que difícilmente las grandes organizaciones aceptarían el desarrollo de una tarea como ésta. Por esta razón este trabajo pone de relieve la importancia de la comunicación intra organizacional dada su profunda influencia en la productividad organizacional. Con la anterior premisa se buscó una Pyme ubicada en un negocio de permanencia relativamente garantizada y con cierto prestigio dentro de la economía nacional.

Se obtuvo la oportunidad de desarrollar este trabajo en una Pyme del sector exportador cafetero. Teniendo en cuenta esto, vale la pena exponer la relevancia del sector en la economía nacional. La creciente atención que el sector exportador ha despertado frente a coyunturas regionales y globales de mercado como los tratados de libre comercio, con su consecuente impacto en las economías locales, así como su desenvolvimiento y repercusión sociocultural, hacen de este un renglón de negocios con una dinámica especialmente versátil que debe atender a las variables de su entorno de manera eficiente y oportuna, coyuntura en la que una adecuada planeación estratégica juega un papel fundamental como herramienta de análisis, consolidación y apropiación del objeto social de una empresa.

Cabe señalar que en este panorama cambiante son quizá las pequeñas y medianas empresas las llamadas a fortalecer y enfocar de manera eficaz los parámetros de sus estrategias comunicativas, en la medida en que una sólida planeación les permite maniobrar tácticamente los posibles escollos que una empresa grande puede solucionar con relativa facilidad, apoyándose en la negociación de grandes capitales o en la celebración de alianzas y fusiones, determinadas por su presencia contundente en el mercado.

En este sentido, no sólo el mejoramiento de la productividad, sino también la excelencia en la implementación de su planeación estratégica, hacen la diferencia a la hora de afrontar los retos de competitividad que una pequeña o mediana empresa debe superar para mantenerse en el escenario de negocios colombiano.

En consecuencia, el interés de este trabajo radica en la determinante influencia que la comunicación, a nivel intra organizacional, tiene sobre los resultados generales de la gestión administrativa, productiva y comercial en el medio empresarial (particularmente en las Pymes).

De hecho, se ha tenido la oportunidad de observar (durante la búsqueda de la entidad más apropiada para este trabajo) un alto grado de interés por fortalecer el volumen de negocios, el portafolio de productos y servicios y la dedicación al cliente en detrimento de la gobernabilidad corporativa. Es así como los temas vitales relacionados con el seguimiento periódico de la gestión del personal, la asignación de funciones claras y específicas, el desarrollo de programas de salud ocupacional, la aplicación de normas estrictas de seguridad (sobre el personal, los documentos y la planta física) y la documentación y divulgación interna de los procesos trascendentales de la organización, quedan en un segundo plano y no se les tiene en cuenta hasta la fecha en que las empresas se ven “obligadas” a realizar estas tareas desde cero para obtener una certificación de calidad o de otro tipo.

Es aquí donde se perciben fallas trascendentales para este tipo de compañías, ya que los procesos de certificación se vuelven de muy difícil ejecución en la misma medida en que no ha existido la tradición, o más precisamente la cultura

organizacional, que valore la importancia de la identidad, la gobernabilidad y las comunicaciones corporativas. Las fallas a las que se hace referencia, están íntimamente relacionadas con la carencia de esquemas de comunicación claramente definidos al interior de las organizaciones; en la misma medida, estos esquemas dependen de la existencia de procesos definidos y documentados que sirvan de guía y de marco referencial a las personas. La importancia de la comunicación en este ámbito queda manifiesta en lo expuesto por una de las más destacadas autoridades en temas organizacionales.

Peter Drucker (1999), el más reconocido tratadista de la administración moderna, afirmó que más del 60 por ciento de los problemas de la administración en las organizaciones tenía su raíz en una mala comunicación. La sentencia de Drucker coincide con las alarmantes manifestaciones de expertos en otros campos de las humanidades que atribuyen enfáticamente a los problemas de comunicación, la desintegración de hogares (más del 50% de los divorcios se debe a falta de comunicación entre la pareja, según los psicólogos especializados en temas de pareja) y casi el 100% de la responsabilidad a los problemas de relación entre padres e hijos adolescentes.

No obstante, aunque en las relaciones interpersonales o de familia el asunto de la comunicación ha ocupado siempre un lugar preponderante, no ha sido sino hasta los últimos años cuando el impacto de la mala o buena comunicación en las organizaciones se ha hecho más evidente. Investigaciones realizadas alrededor del mundo (en la organización moderna) han puesto de manifiesto la enorme importancia de una sana comunicación al interior de las empresas.

Un estudio del MIT (Massachusetts Institute of Technology) en 2002, reveló una interesante situación en la que la comunicación intra organizacional incide directamente sobre la productividad y la rentabilidad de las organizaciones. Veremos más adelante en qué consistió este estudio, pero mencionaremos que uno de sus descubrimientos fue establecer que el grado de satisfacción de los empleados, con su actividad laboral, va en directa proporción a la posibilidad de comunicación

existente en la organización: Mayor comunicación = Mayor satisfacción con el trabajo; menor comunicación = Insatisfacción con la actividad laboral.

La reacción obvia ante este descubrimiento debería ser fomentar una organización altamente comunicativa, derribando todas las barreras a la comunicación y disfrutar de un óptimo nivel de rendimiento por parte del personal; sin embargo, lo que parece tan sencillo no es tan fácil de poner en práctica.

Por una parte, se requiere llevar a cabo un esfuerzo decidido hacia la modificación del estilo de liderazgo de las jefaturas. Mientras éstas continúen guardándose información en los bolsillos como "recurso de poder", una mayor productividad será sólo un sueño deseable y nada más.

Es aquí donde este trabajo considera de suma importancia el compromiso que debe tener la alta gerencia de una organización que desee realizar un cambio trascendental en sus comunicaciones internas y en su gestión en general. Si la organización desea el cambio, el primer convencido de esta necesidad es su staff directivo, ya que todo cambio implica toma radical de decisiones, gasto de recursos (o como se acostumbra expresar diplomáticamente "inversión") y lo más importante de todo: Ejemplo de interés en esta tarea para todos los empleados. Sin lo anterior, el cambio jamás se hará realidad y la comunicación intra organizacional no mostrará mejoría.

Es un hecho que la comunicación se da dentro de toda organización, se quiera o no. El ser humano es un ente que anhela saber y se mantiene deseoso de conocer donde se encuentra. La información sobre su empresa le permite poder ubicarse a sí mismo en el ahora y en el futuro. Si sabe lo que está pasando, puede actuar de manera acorde con sus mejores intereses y muy posiblemente con los la organización a la que pertenece. La ausencia de información en la empresa crea incertidumbre, tensión y frustración.

Pero en el fondo, lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, de todos modos, siempre se dará en el ámbito informal: Los empleados la

generan. La gente necesita comunicarse y si no encuentra los canales formales abiertos, creará la información con base en información fraccionaria, en suposiciones o en lo que escuche de fuentes "no oficiales". Este es el fenómeno "aterrador" de la comunicación informal, coloquialmente llamada en el ámbito laboral colombiano como "radio pasillo". En los pasillos, en la cafetería de la empresa, en las líneas de producción se pueden llegar a escuchar cosas como: "Dicen que dijo el gerente" o "Dicen que se dice". Más de un gerente sabe a estas alturas que las consecuencias de estos comentarios pueden ser demoledoras, no sólo para la motivación del personal, sino también para la productividad.

Pregunta: ¿Cómo hacer para desestimular la comunicación informal dentro de las organizaciones? Respuesta: Revisando o creando (como en el caso de la mayoría de nuestras Pymes) las bases estructurales necesarias para desaparecer la ambigüedad en la gestión (jerarquías y funciones claras, procedimientos documentados, divulgados y puestos en práctica), impulsando una política de comunicación formal y abriendo canales en todas las direcciones, sin dejar de mantener la confidencialidad que algunas actividades requieren.

Al igual que lo hacemos "hacia afuera", la empresa debe estimular la apertura de medios internos de comunicación, en donde se aborde todo tipo de noticias de interés para el personal y en donde se aclaren los rumores o se prevea su aparición.

Intranet, una de las maravillas de la informática moderna, se convierte en una imprescindible herramienta de comunicación no sólo para las organizaciones grandes sino para las Pymes. Pero el recurso más poderoso para luchar contra la comunicación informal, y posiblemente el recurso que por obvio deja de ser explotado novedosamente por las empresas, es la elemental reunión formal y periódica.

No hay mejor forma para intensificar la comunicación interna que las reuniones formales. Sin embargo, muchos empleados bostezan ante la sola invitación a la reunión, porque la consideran aburrida, repetitiva y caracterizada por un tradicional

monólogo: El jefe siempre termina teniendo la última palabra y eso los desestimula. No sorprende escuchar en varias empresas la expresión: "Otra reunión, otro regaño".

Para que no ocurra esto, la reunión ha de ser formal, dinámica, agradable, utilitaria y tan corta como sea posible o como logre mantener el interés en un punto alto². Siempre se debe incluir algún componente de desarrollo personal dentro de la reunión y, si es posible, contar con algún invitado de afuera para que hable sobre temas que, aunque sean cotidianos en la empresa, refresque perspectivas y despierte interés entre el personal.

Adicional a esto y tal vez de mayor importancia, la reunión debe generar el espacio para que las diferentes áreas puedan comunicarse entre sí y coordinar sus esfuerzos en el alcance del objetivo común; aún cuando la gerencia diga la última palabra, la comunicación fluirá y tendrá como efecto principal la ejecución de un plan organizado y en conjunto.

¿Cuán a menudo debe reunirse un grupo laboral? Según los expertos, depende de dos situaciones: La primera hace referencia a cuanta relación informal tienen los empleados en un día normal de trabajo (debido a que es un hecho que la comunicación formal se hace más necesaria entre gente que trabaja en diferentes turnos, en diferentes oficinas o en diferentes ciudades); y, en segundo lugar, qué tan rápido cambian las cosas en la organización en cuestión.

Independientemente de lo anterior, lo importante es que la reunión o comité sea formal, con fecha periódica definida, con una agenda dinámica preestablecida, con amplia participación del personal y con la elaboración de un registro posterior (acta) que no sólo le dé un carácter oficial, sino que sea la referencia para los compromisos de trabajo adquiridos en el desarrollo del comité.

Concluamos con la siguiente puntualización: El estudio del MIT (Massachusetts Institute of Technology) anteriormente mencionado, arrojó otra interesante

² Pilar Zapata, "¿Una reunión más productiva? Debe ser corta, pautada, reducida y por la mañana", en www.eleconomista.es, 3 noviembre 2008.

información: Cerca del ochenta por ciento del personal de las empresas en el mundo occidental dice sentirse "no totalmente satisfecho" o "muy insatisfecho" con su puesto de trabajo. Esta información tiene un gran valor para los analistas de la comunicación intra organizacional: Tal vez no sea posible hacer algo que remedie esta situación en el corto o mediano plazo; para elevar el nivel de satisfacción personal del empleado con su puesto de trabajo es necesario elevar el nivel de comunicación dentro de la organización, lo que incrementará automáticamente la productividad general de las empresas.

En el marco teórico de este trabajo, buscamos exponer la importancia la implementación de planes estratégicos en las Pymes que contemplen una efectiva gestión administrativa, productiva y comercial, teniendo siempre presente el papel fundamental que desempeña la comunicación intra organizacional en el diseño y ejecución de estos planes. ¿Por qué? Porque cualquier plan estratégico estará sujeto al irrefutable hecho de ser puesto en práctica sobre personas, que son en definitiva quienes constituyen la organización.

Dado que estas personas son entes que poseen emociones y tendrán incidencia en la calidad de la gestión realizada (a nivel administrativo, comercial y de producción), la efectiva aplicación de una sana estrategia en comunicaciones tiene efectos positivos sobre el estado emocional de las personas. No debe desconocerse que un efecto motivacional básico para el empleado es el trato respetuoso, el cual incluye hacerlo partícipe de un esquema de comunicación que busque escuchar sus opiniones en beneficio de la continua mejora de su rol laboral, aún cuando la decisión final no sea tomada por él; el simple hecho de que la organización tenga una estructura definida en la que jefes y colaboradores tengan conocimiento de sus derechos y responsabilidades y además tengan un espacio definido para comunicarse entre sí, hace que la situación emocional de las personas sea más tranquila y esto tenga incidencia en un mejor desempeño de sus tareas ordinarias.

4. Marco Teórico

4.1. Planeación estratégica

*La estructura depende de la estrategia. El cumplimiento de este principio no garantiza un buen desempeño organizacional; pero su violación sí debilita la productividad.*³

Cuando hablamos de planeación estratégica necesariamente involucramos una serie de conceptos, prácticas y supuestos que comprometen todos los niveles estructurales de una empresa, desde sus fines más abstractos hasta los mínimos detalles de producción o atención al cliente. Sin embargo, es importante revisar hasta qué punto todos estos conceptos, prácticas y supuestos tienen una base sólida que nos permita entenderlos concienzudamente y de esa misma forma manejarlos a cabalidad en la vida diaria de una organización.

El despeje de las ambigüedades que puedan existir al respecto aclara, a su vez, la relación indivisible presente entre el nivel de organización estructural de una empresa y sus cometidos estratégicos. Y si bien este tema podría parecer genérico y, en cierta medida, un sustrato teórico aplicable a cualquier proyecto empresarial, el enfoque del presente trabajo apunta al análisis de su apropiación práctica en el caso de mejora de la comunicación interna en las PYMES colombianas y su aplicación como elemento perteneciente a los planes y estrategias de estas organizaciones.

Como lo señala David Hampton en el epígrafe de este capítulo, el óptimo funcionamiento de los planes estratégicos favorece un adecuado comportamiento de cada nivel estructural de la empresa, con sus consecuentes beneficios en términos de sostenibilidad y utilidad, por lo tanto revisaremos a continuación desde una perspectiva histórica y teórica las implicaciones y alcances de este enunciado, en lo estrictamente relacionado con creación de una estrategia.

³ David R. Hampton, "Administración", McGraw-Hill, 1991.

4.2. Estrategia

El origen etimológico de la palabra estrategia viene del latín *strategĭa*, que es el arte de dirigir operaciones militares.⁴ Dicho vocablo se refiere también al *estrategos* o general griego, quien tenía la responsabilidad de planificar los movimientos de las tropas en función de la victoria. Obviamente la importancia de la estrategia en las campañas militares no fue una consideración exclusiva de Occidente, ya en el siglo VI a. de C. el autor chino Sun Tzu había escrito un tratado sobre estrategia, táctica y política, en el que refiriéndose al comandante ideal dice:

*Su meta es tomar intacto todo cuanto hay bajo el cielo, mediante consideraciones estratégicas. Como resultado, sus tropas no se desgastarán, y las ganancias serán completas. Este es el arte de la estrategia ofensiva.*⁵

En este libro Sun Tzu hace un desglose pormenorizado del despliegue de las estrategias de campaña según diversas variables políticas y militares. Curiosamente, un concepto que para los ejércitos antiguos resultaba prosaico y claro aparece borroso y ambiguo en el ámbito de la cultura organizacional contemporánea. Desde la óptica de algunos autores, si bien el término ha sido usado por más de cincuenta años en Administración, no existen coincidencias precisas por lo que respecta a su significado exacto, lo que deriva en múltiples interpretaciones y, por ende, en infinidad de aplicaciones del mismo.⁶ Una de las críticas más puntuales sobre el tema se refiere a la interpretación de la estrategia como un sistema ajeno a la esfera del individuo, cuasi invulnerable a las equivocaciones, capaz de producir un

⁴ Según el Diccionario de la Real Academia Española.

⁵ Sun Tzu, *El arte de la guerra*. Trotta, Madrid, 2001.

⁶ Carlos Nava Condarco, *La estrategia y los errores históricos de la Administración*. En: *Estrategia Consultora*, No 51. 2006.

equilibrio autónomo entre la dinámica del sistema y las personas que lo llevan a cabo.⁷ Desde un ángulo opuesto, la estrategia es vista como un conjunto de acciones creativas e innovadoras que le permiten a la organización generar valores y recursos basados en el análisis interno, perfilando el entorno de competitividad a la medida de la empresa.

Estos análisis y acciones están integrados a la dirección estratégica, es decir, dependen también del individuo y descartan la inmutabilidad de la estrategia como sistema cerrado, interactuando dinámicamente tanto con el individuo como con el medio.⁸ Una lectura dialéctica de las tensiones entre sistema, estrategia y entorno necesariamente evoluciona como *políticas de empresa*, o decisiones empresariales previstas pero flexibles, atentas a los signos de cambio que el mercado envía continuamente. Sin embargo, pese a la variedad de conceptos y a la gama de interpretaciones que encontramos sobre estrategia, el pensamiento estratégico actual considera tres fases imprescindibles en la planeación estratégica. Dichas etapas son:

4.2.1. Análisis Estratégico

Se refiere a las tareas del diagnóstico calculado a partir de la orientación básica de la empresa, es decir, su misión y objetivos. Este diagnóstico comprende dos niveles de análisis: uno externo y uno interno, en el que se sondean, en ambos casos, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa y su entorno competitivo⁹.

⁷ *Ibíd.*

⁸ K. I. Hatten. *Strategic Management. Analysis and Action*. 1987.

⁹ *Ibíd.*

4.2.2. Formulación de Estrategias

En esta etapa se diseña un abanico de opciones estratégicas que contemplan estrategias relacionales complementadas con estrategias corporativas y competitivas. Las estrategias relacionales son aquellas que buscan relaciones de privilegio más allá de las relaciones normales establecidas en un contexto de mercado. Por lo general, están pensadas como medidas para generar ventajas competitivas y de protección contra la competencia, y dependen de las normativas de competencia del país, así como de las regulaciones locales del mercado.¹⁰

4.2.3. Implantación de la Estrategia

Esta fase dispone una serie de actuaciones y decisiones que ponen en marcha una estrategia, nuevamente en pos del cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización. Esta es una etapa bastante delicada que por lo general exige un cuidado especial, en la medida en que algunas veces involucra cambios estructurales que dan nueva forma a la empresa.¹¹

4.2.4. Estructura organizacional

Los conceptos de estructura organizacional, a diferencia de los relacionados con planeación estratégica, son fácilmente reconocibles y están claramente diferenciados. Estructura organizacional se refiere a la distribución del trabajo en una organización, así como a la interconexión de las diferentes áreas funcionales o unidades de gestión y las tendencias de evolución que puedan presentarse en el entorno.¹² Los principales modelos de estructura organizacional, citando a Víctor Medellín Duarte, son los siguientes:¹³

¹⁰ Luis Ángel Guerras Martín, Problemas en el proceso de la dirección estratégica. En: Universia Bussines Review. Primer trimestre de 2004.

¹¹ *Ibíd.*

¹² Víctor Medellín Duarte, Gerencia estratégica en un entorno competitivo. McGraw Hill, Bogotá, 2002.

¹³ *Ibíd.*, pp 27-28.

4.2.5. Estructura funcional

Es aquella en la cual la división del trabajo se hace agrupando especialistas que realizan un trabajo semejante, permite una división del trabajo clara, el desarrollo de especialistas que hablan en un mismo idioma y garantizan una eficaz relación del mismo; permite multiplicar y mejorar el uso de los recursos de una organización compleja en diversidad de unidades, mostrando homogeneidad de políticas en toda la organización y cierta flexibilidad para ampliar o reducir su tamaño sin que pierdan sus mejores recursos.

4.2.6. Estructura divisional

En ella se divide el trabajo por unidades estratégicas de negocio completamente autónomas, ya sea por producto, empresa, mercado, región o proyecto, cada una dirigida por un gerente. Se fundamenta en ejecutivos generalistas, gerentes antes que especialistas, que deben desarrollar criterios de eficiencia en la búsqueda de los objetivos, la realización de los procesos y la obtención de resultados. La responsabilidad por el desempeño está claramente establecida y se desarrolla mediante un sistema de control de gestión integrado por resultados basados en centros de gestión (beneficios) y centros de costo, lo cual produce un efecto de motivación muy importante entre los ejecutivos, que disfrutan de gran autonomía y espíritu empresarial. Pierden las economías de escala que pueden obtenerse cuando los recursos están centralizados y compartidos por todos, presentándose en algunos casos duplicación de funciones. Así mismo, se presenta cierta falta de colaboración y de competencia entre las diversas unidades estratégicas de negocio.

4.2.7. Estructura mixta

Es una fase intermedia entre la estructura funcional y la divisional. En esta se presenta la centralización por especialización en algunas de sus funciones como la administrativa, recursos humanos, financiera e informática. En cambio, funciones

como mercadeo, servicio al cliente, ingeniería, producción y operación que definen los resultados que se obtendrán en las unidades estratégicas de negocio quedan dependiendo de éstas.

4.2.8. Estructura matricial

La idea básica es que no se le debe dar prioridad a una sola dimensión de la estructura organizacional, es decir, no deben ser más importantes las áreas funcionales que las unidades estratégicas de negocio o producto. Repartir el tamaño del poder, de la delegación y de las responsabilidades poniendo en contacto y negociación a dos dimensiones más de la estructura. En ella todas las personas tienen por lo menos dos jefes y dos subordinados en común (en línea vertical por función y en línea horizontal por negocio). El mando es abiertamente compartido, nadie tiene ni la autoridad ni la responsabilidad completa, pues supone una toma de decisión simultánea. Es una estructura muy compleja que induce a tensiones en las relaciones entre los ejecutivos y requiere de una cultura organizacional participativa y abierta que supone estabilidad y equilibrio de poder e impone altos costos en el funcionamiento de la planeación, presupuestos y control.

Es importante tener en cuenta que ningún modelo es en sí perfecto o de utilidad universal; su aplicabilidad está íntimamente relacionada con los determinantes de tamaño, misión y objetivos de la organización, así como el mercado en el que se desenvuelve; pero, sobre todo, depende de un apropiado análisis estratégico, puesto que como también señala axiomáticamente Medellín: “La estructura sigue siempre a la estrategia”.¹⁴ Es así como la base de una exitosa comunicación intra organizacional depende en buena medida, de la existencia de marcos referenciales en los que se encuentre consignada la información que requiere el recurso humano para transmitir y recibir las ideas que mueven el negocio. La posibilidad de que exista este flujo de información está íntimamente relacionada con la cultura

¹⁴ *Ibíd.*, p 18.

organizacional, ya que esta viene a ser para las empresas lo que la personalidad es para los individuos.

4.3. La gestión de información y la cultura organizacional

Las habilidades de comunicación de cada persona le permiten recibir y transmitir con mayor o menor efectividad la información; el tipo de cultura organizacional facilita o dificulta la gestión de la información en las empresas. La comunicación interna efectiva tiende a mejorar la productividad empresarial y por ende, la competitividad de las organizaciones.

Existen dos palabras clave en el mundo empresarial contemporáneo: *productividad* y *competitividad*. El término *competitividad* podemos entenderlo como la capacidad de responder ventajosamente a las variables del mercado, en tanto que *productividad* se refiere a la eficiencia con que el producto es generado a partir de los recursos utilizados.¹⁵

Las múltiples aplicaciones de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en el sector productivo (v.gr. servicios de información, inteligencia de mercados, sistemas de información georeferencial, automatización industrial, sistemas de control, control de calidad, etc.), están íntimamente vinculadas a *procesos de innovación* que están transformando este sector de la industria y los frentes agropecuario, de transportes y energético, constituyéndose en factor esencial de productividad y competitividad en dichos segmentos de producción. Lo anterior se refleja en profundos procesos de cambio organizacional, productivo y empresarial.¹⁶

¹⁵ Ívico Ahumada. La productividad laboral en la industria manufacturera. Secretaría de Trabajo y Previsión Social, México, 1987.

¹⁶ Fomento de la Productividad y la Competitividad por medio del Uso Creativo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Colombia Digital Nation, Bogotá, julio 3 de 2003: www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/A0598279-F868-4AD2-9DE4-0/TICsProdCompetitividad.doc

Particularmente en el caso colombiano, en agosto de 2006 el Gobierno Nacional puso en marcha el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad, que tiene como objetivo la coordinación de las actividades relacionadas con la competitividad del aparato productivo colombiano.

Esta medida atiende a la preocupante situación encontrada en 1999 y 2000, que arrojó datos de crecimiento negativo de la productividad en Colombia. En consecuencia, por medio del decreto 2828¹⁷ se dispuso un conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones públicas y privadas que prevén la ejecución de una política nacional de productividad y competitividad a largo plazo.

La norma contempla medidas macroeconómicas y políticas, pero hace especial énfasis en la necesidad de implementar actualizaciones estratégicas y tecnológicas relacionadas con los sistemas de información y su aplicación al entorno empresarial. De igual forma, incluye al director de Colciencias¹⁸ en la Comisión Nacional de Competitividad.

De estas medidas se infiere la importancia central que la adecuada disposición de los recursos relacionados como sistemas de información tiene para los diversos sectores productivos de un país y su consecuente desempeño macroeconómico. Gracias a las tecnologías informáticas y de comunicación existentes en la actualidad, los sistemas empresariales de información permiten desarrollar con mayor agilidad los procesos de toma de decisiones y de implementación de mejoras en los procesos productivos.

Es un hecho que la comunicación interna se ve afectada por la existencia de estos sistemas y el beneficio para hacer más efectivas estas comunicaciones depende de

¹⁷ Diario Oficial. N. 46369. 23 de agosto de 2006, p 39.

¹⁸ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Decreto número 2828 de 2006 (23 agosto 2006), "Por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones"

las decisiones que se tomen acerca de su empleo, ya que en muchas ocasiones se percibe la implementación de sistemas de información como un medio para despersonalizar la comunicación; esto podría ser así, pero no depende de la herramienta sino del enfoque y del uso que se le dé por parte de quienes toman las decisiones estratégicas de la organización.

4.4. Los sistemas de información en las organizaciones

El mundo de los negocios globales es cada vez más sensible a las variables socioeconómicas, políticas e incluso naturales, de ahí que la información precisa y oportuna cumpla un rol vital en la toma de decisiones complejas. La cultura organizacional sostiene sus bases sobre este paradigma. La sistematización de datos y la inteligencia artificial son hoy en día herramientas imprescindibles en la gerencia empresarial de todo tipo de organizaciones, tanto gubernamentales como privadas. De hecho, a partir de los años ochenta el software de cuarta generación impulsó de tal forma la manera de hacer negocios que sin ellos hoy es impensable un nivel competitivo de planeación o producción en cualquier empresa de nivel nacional o internacional.

4.5. Oportunidades de los sistemas de información

No se puede hablar del comercio electrónico sin hablar de Internet. Internet se mantiene como la fuerza tecnológica central en un entorno comercial dinámico y complejo. Está presente justo donde se producen cambios, ya sea en los modelos de negocio tradicionales, en los procesos o en las infraestructuras. La tecnología relacionada con Internet ha desempeñado un papel principal en el aumento de la competitividad. Los clientes se han vuelto más exigentes, la competencia, tanto local como global, más fuerte y el ritmo de los negocios, más rápido. Estos cambios

resultan ser todo un reto, en especial para las pequeñas y medianas empresas que cuentan con recursos limitados.¹⁹

La revolución provocada por Internet en el mundo de los negocios salta a la vista en todos los ámbitos de intercambio comercial imaginables. La siguiente es una lista de las principales características de Internet como dinamizador de los negocios y las relaciones comerciales, publicada por Microsoft:²⁰

Genera clientes más exigentes

Los clientes pueden comparar con mayor facilidad los proveedores y productos de todo el mundo porque los negocios se pueden ver mejor, desde cualquier parte del mundo, por un público en línea cada vez más numeroso. Además, la reducción de los costes administrativos, posible gracias a la tecnología relacionada con Internet, ha permitido reducir los precios a algunas compañías. Los clientes esperan ahora precios más bajos y un servicio más rápido y personalizado. Son más exigentes porque están mejor informados y tienen mayores expectativas.

Genera más competencia extranjera

La relativa facilidad con la que es posible realizar negocios en el extranjero ha aumentado el número de competidores a larga distancia. Como ha dicho Alan Greenspan (ex presidente de la Reserva Federal de EEUU): Los fabricantes modernos, ya sean o no de alta tecnología, tienen más medios a su disposición para satisfacer las demandas externas con más flexibilidad de la que nuestros bisabuelos hubieran imaginado nunca. Los clientes tienen más facilidad para cambiar de proveedor porque tienen más empresas entre las que elegir.

¹⁹ Convirtiendo desafíos en oportunidades. En: http://www.microsoft.com/spain/empresas/productos/solucionesdegestion/e_business/convertir.msp

²⁰ *Ibíd.*

Protagonismo del cambio y la escalada de la competencia a nivel local

Las grandes compañías que buscan reducciones en el coste de sus transacciones con frecuencia presionan a sus socios de tamaño menor para que implanten nuevas soluciones de intercambio electrónico de información. Y aparecen nuevas compañías en la competencia. Los mercados en línea, que conectan una comunidad de proveedores con una comunidad de clientes, suponen una amenaza para los modelos de negocio existentes. Aunque muchos de esta especie de centros comerciales en Web han fracasado, hay otros muchos que están prosperando y confían en seguir creciendo.

Además de actuar como catalizadores de una competencia cada vez mayor y de una nueva forma de comercio, la nueva tecnología ha aumentado también el ritmo de los negocios. Por ejemplo, se estima que en la industria de automóviles, el ritmo del diseño y la producción de un modelo determinado se ha triplicado en los últimos años. El comercio electrónico ha elevado las expectativas de los clientes, ha aumentado la competencia y ha acelerado el ritmo del comercio.

4.6. Rediseño de las organizaciones en función de sus sistemas de información

Ajustar toda una organización y sus operaciones para acoplarse a un nuevo enfoque de planificación y a flujos de trabajo sistematizados requiere de procesos estratégicos bien previstos, además de estudiados métodos de implantación. En este propósito es vital contar con instrumentos metodológicos claros y funcionales, capaces de involucrar a todos los actores involucrados en el rediseño organizacional, que además ofrezcan la posibilidad de interactuar con todos los niveles de la organización. El Modelo Empresarial ha demostrado ser una herramienta metodológica eficaz en el rediseño organizacional y la automatización de gestiones comerciales.

4.7. El cambio planificado y el Modelado Empresarial

El Modelado Empresarial es una metodología que permite describir gráficamente los objetivos que la organización debe alcanzar, los procesos y actividades que permiten lograr estos objetivos, marco legal que deben cumplirse, los recursos que se requieren para ejecutar los procesos, los actores, su estructura organizacional y las *tecnologías* utilizadas para aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos. Es la base sobre la cual se diseña y construye la *infraestructura informática* de la organización.²¹

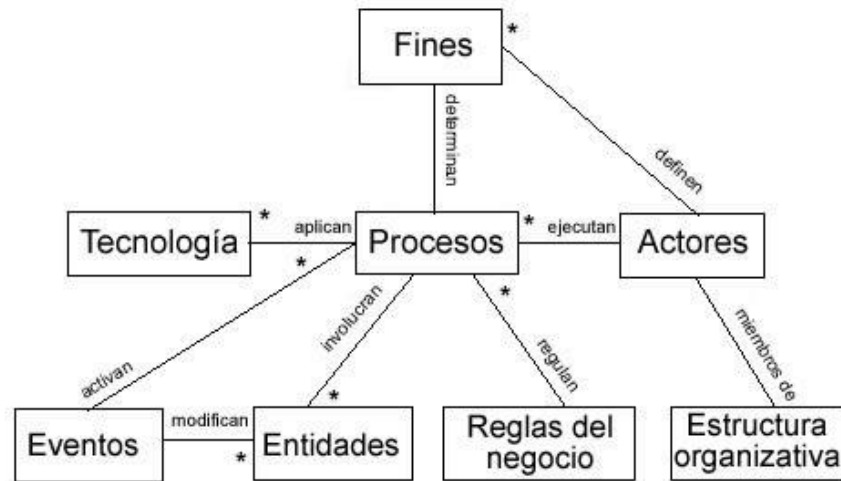
4.8. Beneficios del Modelado Empresarial²²

- Facilita la comprensión de la organización, sus fines y sus procesos o actividades, lo cual es vital para todos sus miembros o actores.
- Sirve de instrumento fundamental para el desarrollo de los planes estratégicos, tácticos y operativos.
- Permite que cada actor de la organización tenga una mejor comprensión de sus funciones, roles y actividades, así como de la relación formal que él o ella debe mantener con los otros actores.
- Es la base sobre la cual se diseña y construye la infraestructura informática de la organización.

²¹ J. Barrios, G. Suarez, M. Reyes, Jonás Montilva. Informe Final Modelo Empresarial Zolccyt. UAPIT, ULA. Junio 23, 2002.

²² *Ibídem.*

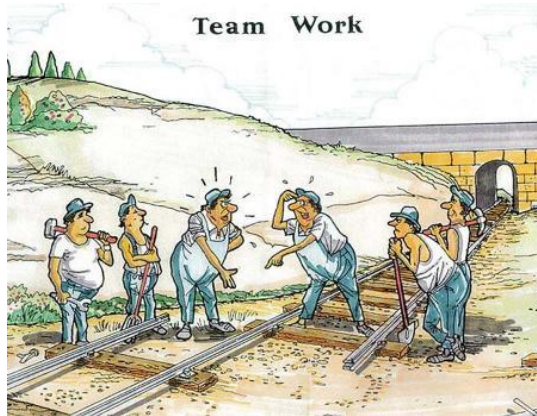
Elementos fundamentales del Modelado Empresarial



Fuente: Actas IV Congreso de Automatización y Control.
Universidad de Zulia, Mérida, Venezuela, 2003.

4.9. Implementación del modelado empresarial y la estrategia comunicacional

Poner en marcha un Modelo Empresarial implica no sólo regular la automatización de los procesos mediante el uso de tecnología, sino implementar una estrategia



comunicacional integral que esté atenta tanto a la gestión de marcas, que remiten a la imagen externa de la empresa, como a la gestión de calidad y eficiencia en la producción, que remite a la generación y sostenibilidad de esa imagen en el nivel interno de la organización. La estrategia

comunicacional, por tanto, debe atender a los paradigmas de Identidad, Cultura, Acción, Comunicación e Imagen (Costa, 2003).

4.10. La mejor estrategia de marca

Existe una convicción generalizada que asocia la cuota de mercado a la rentabilidad de manera directamente proporcional, pero esto sólo es cierto en sectores muy específicos, o en casos puntuales de mercados con condiciones favorables muy definidas. Según Vishwanath y Mark (1997), la cuota de mercado es rentable en apenas la mitad de las marcas, en algunas categorías prácticamente no existe ninguna relación.

La rentabilidad de una marca depende de la cuota relativa de mercado (CRM), que a su vez involucra dos elementos: la cuota de mercado y la categoría del producto en la que compite. Es bien sabido que la categoría de producto de las marcas blancas o de valor ofrece una rentabilidad menor que la de marcas de sobreprecio. Sin embargo la rentabilidad de la marca depende de la adecuada gestión de ambos elementos. Por esta razón el análisis de gestión debe tener en cuenta, por un lado, si la marca es de sobreprecio o de valor; y por otro, si la cuota relativa de mercado de la categoría es alta o baja.

El análisis de gestión de marcas dentro de estas dos coordenadas se puede englobar en cuatro posibilidades que Vishwanath y Mark definen como la marca *autostopista*, la marca *autopista*, la marca *callejón sin salida* y la marca *carretera regional*. Cada posibilidad implica estrategias diferentes y una rentabilidad potencial propia.

La marca autoestopista

Categoría: sobreprecio

Cuota Relativa de Mercado: baja

La fortaleza principal de una marca autoestopista se basa en alguna innovación o novedad por la que el cliente está dispuesto a pagar un pequeño sobreprecio. Su VR por lo general se sitúa entre el 15 y el 20%, sus estrategias se basan en el marketing de nicho o variaciones sobre el mismo, y su estabilidad depende de la manera como

siga las iniciativas de precio del líder. No es muy aconsejable que una marca autoestopista intente desequilibrar las reglas de precio del mercado, pues ese es precisamente su lado más vulnerable: dada su baja rentabilidad respecto a la del líder, si este asume un descenso en los precios la rentabilidad de las ventas de la marca autoestopista simplemente puede esfumarse, tal como sucedió en el sector cigarrillos del mercado estadounidense durante una disminución efectuada por Marlboro en 1993, que afectó gravemente a las marcas autoestopistas.

Es importante recordar que las marcas líderes en categoría de sobreprecio suelen mantener sus diferencias de precio por muchos años, lo que no indica que el riesgo no siga latente.

La marca autopista

Categoría: sobreprecio

Cuota Relativa de Mercado: alta

Se trata de la marca líder en una categoría de sobreprecio, su rentabilidad sobre las ventas supera el 20% y se caracteriza por mantener una base de clientes fieles dispuestos a pagar un sobreprecio por las constantes mejoras e innovaciones que ofrece el producto. El sobreprecio de la categoría puede elevarse dependiendo de las innovaciones ofrecidas, pero este comportamiento tiene un límite. Si bien el cliente acepta con facilidad el incremento de precios dependiendo de las mejoras que la marca presenta, es importante tener en cuenta que si la diferencia de precios entre la marca autopista y las marcas autoestopistas es muy marcada, lo más probable es que alguna marca intente llenar ese vacío. Por eso una estrategia razonable en la definición de precios es vital en la estrategia de este tipo de marcas.

Otro elemento importante en la gestión de marcas autopistas tiene que ver con el bloqueo de nuevas entradas a la categoría, mediante fórmulas de distribución directa, también llamada Entrega Directa en Tienda (EDT), y con la proliferación de productos dentro de la misma marca, movimiento que simplemente elimina el

posible espacio disponible para la competencia en el estante. Por supuesto, ambas gestiones presuponen el liderazgo incuestionable de la marca, y su preferencia de exhibición por parte del minorista, sobre la base de su rentabilidad.

La recomendación sobre el sostenimiento del lugar privilegiado que ocupa la marca se refiere a la manera en que los directores son capaces de revitalizar continuamente su oferta de innovación y liderazgo del producto, es decir, su capacidad de sostener la inversión sobre el producto, tanto a nivel publicitario como de mejoras reales. En caso contrario, se corre el riesgo de devaluar el capital de marca y descender en la categoría de producto, una situación que es de difícil recuperación.

La marca carretera

Categoría: de valor

Cuota de mercado: alta

Este tipo de marcas obtienen entre el 5 y el 10% de rentabilidad sobre las ventas, por lo general un resultado de costos de producción demasiado altos. En la mayoría de los casos este sobre costo proviene de extensiones de línea de producto fuera de control o innecesarias, creadas bajo la creencia de que el cliente se motivará con la diversidad de referencias, pero dado que este tipo de marca no compite bajo los parámetros del capital de cliente ni en una categoría de sobreprecio, dichas extensiones son improcedentes.

Otras medidas útiles tienen que ver con la estandarización de la producción y la distribución y el ahorro de recursos en planta, e incluso analizar el diseño del producto y su embalaje, probablemente el consumidor no es tan sensible a estos factores como para justificar la acostumbrada “regla de oro”: desplazar los costos extra al cliente. Puede ser más fructífero sostener una política de ajuste en los costos que a largo plazo proporcione los recursos para elevar la marca a una de autopista, si se consigue elevar la categoría de producto, gracias a una estrategia de carretera

exitosa que fomente en los consumidores el deseo de acceder a productos de sobre valor, sobre la base de mejoras eficientes.

La marca Callejón sin salida

Categoría: de valor

Cuota de mercado: baja

El promedio de rentabilidad de este tipo de marca es muy bajo: alrededor del 5%, diseñar estrategias eficaces para este tipo de casos es difícil y no es raro encontrar que son conducidas por directores excesivamente positivistas que piensan que la marca funcionará en el futuro aunque el presente no de buenas señales. Lo concreto es que la marca nunca producirá beneficios, las alternativas están entre abandonarla o emprender acciones a gran escala para intentar enviar la marca a otra coordenada.

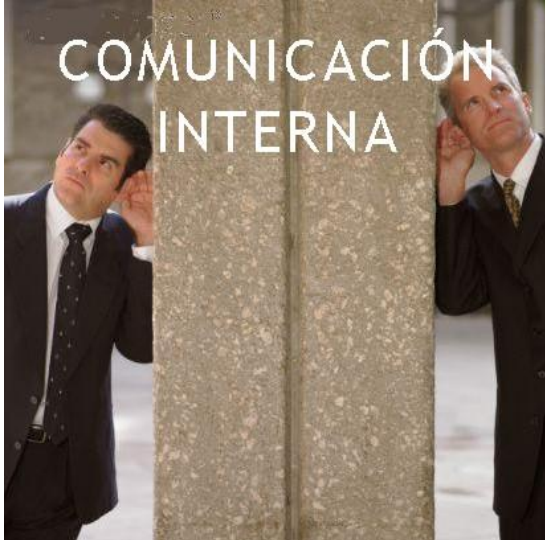
Una posibilidad consiste en intentar ganarle cuota de mercado al líder, es decir, intentar un ascenso a marca de carretera. Si la marca hace parte de una cartera de productos con los cuales se pueda acompañar para introducirla como parte de un volumen de productos, la medida puede funcionar.

Como se ha podido apreciar, existe una amplia gama de estrategias de mercadeo a aplicar en los negocios en general y en las Pymes en particular. Sin embargo, al hacer la búsqueda de la empresa en la que se pudiera desarrollar este trabajo, se apreció que los directivos de estas firmas dan más importancia a estas estrategias, dejando en segundo término (o sin tener en cuenta) estrategias de comunicación interna, ya que pareciera como si nuestro ámbito socio cultural (y organizacional, por ende) estuviera determinado por la obtención inmediata de resultados económicos, antes que por una planeación enfocada sobre el recurso humano, el cual soporta la estructura organizacional (en la mayoría de los casos) con herramientas intuitivas y conceptos importados de otras empresas igualmente constituidas. He aquí un amplio e importante campo de acción para la

Comunicación Social en franca interacción con la Administración Empresarial y la Psicología Organizacional.

4.11. Características de la comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al



trabajador a todo nivel, con o sin personal a cargo. Según Costa (1999), se origina como respuesta a la necesidad de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio y la competitividad son cada vez más rápidos.

No se debe pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y más aún en la etapa que estamos atravesando de globalización de los mercados y de las organizaciones. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos gerenciales del siglo XXI, donde todavía son muy pocas las empresas que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

De acuerdo con lo planteado por Muñiz (2005), muchas empresas no tienen en cuenta que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano e inculcarle una verdadera cultura corporativa para que se sienta identificado y sea fiel a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en un elemento clave para dar respuesta a esa necesidad y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, este ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, su funcionalidad, su jerarquía, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, como lo señala Lucas Marín (1997), se debe tener en cuenta que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por lo anterior, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos establecer dos: **Ascendente**, el cual se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y **descendente**, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. Como lo manifiesta Petit (1984), a menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde lo común es que sea descendente y donde los trabajadores son simples sujetos pasivos.

El diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. La retroalimentación es fundamental en este tipo de comunicación. Tal y como lo expone en su obra “Marketing en el siglo XXI”, el español Rafael Muñiz (1997) realza la importancia de esta retroalimentación ya que es muy común en el medio empresarial confundir la comunicación con la información. La diferencia es precisa: Mientras que la información consiste en la **simple transmisión de mensajes**, para que exista comunicación se necesita una **respuesta por parte del receptor**.

Es así como la cartelera es un medio informativo así como el manual de convivencia o el de funciones. Algunos medios de comunicación de relación indirecta son el

buzón de sugerencias o la intranet corporativa que permiten interactuar pero no necesariamente de manera inmediata. El medio de comunicación más directo es la reunión periódica, la cual permite indagar y responder en ambos sentidos, a la vez que las áreas se comunican horizontalmente y tienen la posibilidad de coordinar sus esfuerzos, con o sin la intervención del gerente aunque siempre con su anuencia.

Para Gómez Bravo (1992), la reunión, el comité o el grupo de mejora constituyen la alternativa a los problemas que provoca una reducida comunicación interna o la ausencia de ésta. El concepto grupo de mejora nos sugiere optimismo. Su mención traslada a nuestra mente una actividad de adecuación, de progreso, de profesionalización y de adaptación a una situación que no es ideal. El concepto, aunque necesario, sigue siendo aún un desconocido, un convidado de piedra en muchas empresas. Su variabilidad y diferencia de características lo convierten en un fenómeno no institucionalmente implantado en nuestras organizaciones.

De hecho, su hábitat natural se encuentra en grandes empresas industriales. Tienen muchas denominaciones: Grupos de mejora, círculos de calidad y otros más que indican la falta de precisión conceptual sobre el tema; pese a ello su finalidad es la misma, la mejora de la organización de la empresa. La forma concreta que adopte cada uno de ellos está en función de la empresa en que se desarrolle y de quién decida tomar parte en él. Los trabajadores que componen cada uno de estos grupos son indispensables en su estructura y configuración.

¿Pero qué aporta una reunión periódica? Permite la constitución de una actividad estructurada y crea un canal de comunicación que puede conducir eficientemente las iniciativas de los empleados e incrementar con ello la competitividad empresarial. Son las organizaciones quienes activan este procedimiento para mejorar la participación en la empresa, mediante la búsqueda de una mejora de la organización, de sus procesos y tareas, en todas sus áreas. Los grupos de mejora pretenden y permiten la satisfacción del cliente interno, pero para ello la reunión ha de ser

periódica, dinámica y participativa. Aún cuando se quiera criticar la omnipotencia del jefe en la gestión de la reunión, siempre es procedente que se mantenga el



“La satisfacción del empleado da solidez a su compañía”

control y que el gerente no sólo sea un guía sino también un “definidor” de situaciones que requieren evitar dilatadas discusiones y rápida toma de decisiones. Esto se traduce en soluciones concretas tales como celebración de reuniones eficaces, análisis de los procesos productivos, de las condiciones laborales de los empleados, etcétera. Algunos autores consideran que estos grupos no pueden tener una jerarquía como tal, sino que deben establecerse desde la igualdad y con un fin común. Este trabajo disiente de esta perspectiva y considera que basar las reuniones que mejorarán la comunicación y la productividad en un planteamiento utópico es arriesgado y de un resultado poco prometedor: Se puede entrar en el libertinaje. Ahora bien, se requiere del cumplimiento de una serie de actividades para que la herramienta tenga efectividad (Harrington, 1993):

- i. Obtener el compromiso de la alta dirección.
- ii. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- iii. Conseguir la participación total de la administración.
- iv. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- v. Conseguir la participación individual.
- vi. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- vii. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- viii. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.

- ix. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- x. Establecer un sistema de reconocimientos.

Aún cuando estas actividades puedan variar, la función del grupo de mejora no finaliza hasta que el plan de implantación de soluciones, es decir, la puesta en marcha de las acciones propuestas, no ha concluido y ha existido un minucioso seguimiento de las mismas. Es entonces cuando estos grupos adquieren su significación plena. No sólo como sistema de mejora de la empresa. También sirven como espacio de canalización de las ideas y propuestas sobre la mejora en el trabajo, permiten la cooperación y, en definitiva, buscan la excelencia para su empresa primando, en este camino, la comunicación.

5. Caracterización

El presente trabajo plantea la importante relación existente entre la comunicación intra organizacional y los resultados en la gestión de la organización, lo anterior mediado por la creación y mantenimiento de un marco referencial representado por la estructura jerárquica y documental de las funciones y los procesos de la empresa. Bajo este esquema, se ha planteado el posible gran impacto que pueda tener una intervención a nivel de las comunicaciones internas en una Pyme colombiana, teniendo en cuenta que las Pymes representan un importante renglón en la economía colombiana.

Por lo anterior, este trabajo se caracteriza por la relevancia de las comunicaciones internas en la gestión empresarial y la importancia de las Pymes en la economía colombiana.

5.1. Estudios relacionados con el establecimiento de la importancia de la comunicación como elemento clave en la productividad organizacional y en la satisfacción del empleado

Una investigación realizada en 2002 por el MIT (Massachusetts Institute of Technology) respalda el real valor de la comunicación a nivel intra organizacional.²³ La investigación tenía como objetivo averiguar qué factores afectan directamente el rendimiento del trabajador. Se preguntó a empleados de mandos medios y niveles operativos cuán satisfechos se encontraban con su puesto de trabajo y cuán bien comunicados se sentían dentro de sus empresas.

El resultado arrojó información inesperada. Un primer grupo dijo sentirse muy satisfecho con su puesto de trabajo y expresó que en sus empresas les mantenían bien informados: Coincidentalmente eran los de mayor rendimiento. La sorpresa surgió en un segundo grupo: Los que decían no sentirse muy satisfechos en su puesto de trabajo pero que sentían que sus empresas manejaban un buen nivel de comunicación hacia el

²³ Massachusetts Institute of Technology, Alfred P. Sloan, School of Management

personal conformaban el segundo grupo en rendimiento, no muy alejados del nivel de productividad del primer grupo. Las personas de un tercer grupo coincidían en un rendimiento inferior al de las personas de los dos grupos anteriores y manifestaban no sentirse muy satisfechos con su puesto de trabajo y consideraban que sus empresas entregaban poca información sobre las estrategias y planes empresariales. Una profundización en el análisis indicó que se conformaban “élites” bien informadas y grupos con poco acceso a la información, debido a las políticas de las directivas, quienes consideraban “meritorio” establecer comunicación directa y manifiesta con ciertos miembros de la organización y excluir a otros por razones jerárquicas o de empatía.

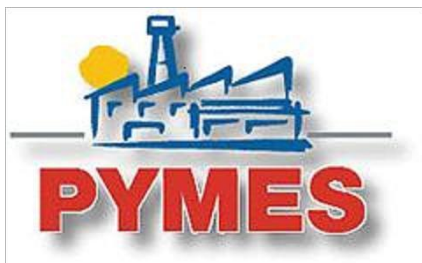
El equipo del MIT señaló, luego de los análisis, un resultado interesante. El simple hecho de elevar el nivel de comunicación intraorganizacional incide directamente sobre el rendimiento del empleado, sobre los resultados de los proyectos y actividades que se desarrollen y sobre la productividad general de la empresa.

5.2. Principales variables y oportunidades del entorno empresarial para una PYME exportadora en Colombia

Veremos a continuación la normatividad correspondiente a los programas de apoyo a la pequeña y mediana industria; con esto buscamos enfatizar la importancia (tardía o no) que el Gobierno Nacional ha dado a las Pymes, teniendo en cuenta el constante aumento de plazas de empleo en este sector y el relativamente lento crecimiento de la gran industria. Dada esta valoración, es evidente que la sociedad civil aprecia las oportunidades laborales que brinda el sector y es innegable la necesidad de que la academia aporte conocimiento y herramientas para una mejor gestión productiva y administrativa en estas organizaciones. No deben ser ajenas para los comunicadores las reglas del sector, ya que su gestión al interior de las Pymes debe ser acorde a las realidades de las mismas y de las de sus integrantes. En este caso hemos hecho énfasis

en la Pymes del sector agrícola exportador, teniendo en cuenta que la organización escogida para desarrollar el presente trabajo pertenece al gremio exportador cafetero.

La normatividad y los programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en



Colombia son relativamente jóvenes, sólo hasta julio de 2000 el Congreso de la República aprobó una Ley que definía las MiPymes y disponía reglamentaciones sobre su promoción y desarrollo dentro del marco jurídico vigente. Así, según la Ley

590 de 2000 expedida por el Congreso de la República,

...se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.²⁴

De igual forma, la ley determina tres grandes categorías según el número de trabajadores y el tamaño de los activos que la empresa posea: la mediana va de 51 a 200 trabajadores y activos totales entre 5001 y 15000 salarios mensuales legales vigentes y la pequeña va de 11 a 50 trabajadores y tiene activos totales entre 501 y 5001 salarios mensuales legales vigentes. Esta “oficialización” de las Pymes respondió a un creciente interés generado por su alta incidencia en asuntos vitales para el desarrollo económico del país, relacionados básicamente con la generación de empleo, promoción de avances en el entorno local, aumento en las cifras del Producto Interno Bruto y capacidad exportadora.

²⁴ Diario Oficial, Santafé de Bogotá, miércoles 12 de julio de 2000.

La sistematización de datos sobre las circunstancias de mercado, el desempeño y las perspectivas de las pequeñas y medianas empresas en Colombia ha sido realizada por la Universidad de los Andes y la Universidad Sergio Arboleda, basándose en cifras acopiadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Confecámaras, el SENA y BANCOLDEX, así como en muestras directas obtenidas de encuestas y trabajo de campo. Dichas cifras representativas, sin embargo, están actualizadas apenas hasta el 2002, aunque en este momento se llevan a cabo varios estudios de las mismas academias con el objeto de actualizar a la fecha el comportamiento del sector. Cabe anotar que los estudios mencionados consideran también a las microempresas como parte del mismo fenómeno empresarial emergente en el que se circunscribe a las pequeñas y medianas empresas, y ellas aportan al consolidado de cifras disponible en este momento.

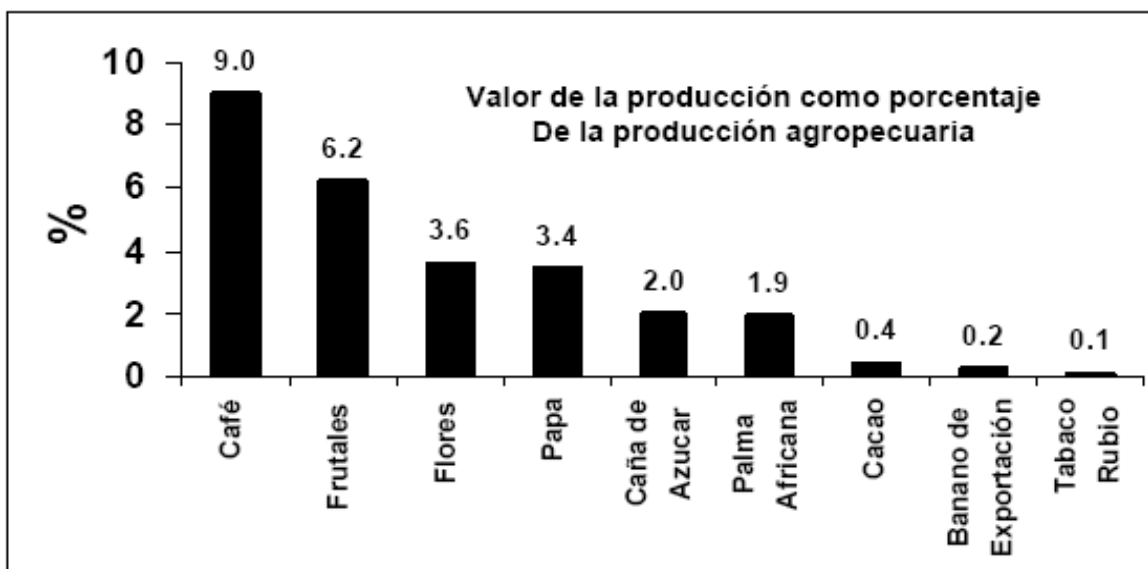
5.3. Las Pymes del sector agropecuario exportador

De acuerdo con el estudio realizado por la Universidad Sergio Arboleda entre 1999 y 2002, debido al carácter familiar e inmediateista de muchas Pymes agropecuarias en Colombia, se ha presentado en este sector una tradición afianzada en la satisfacción de los mercados locales, escaso o nulo conocimiento de las posibilidades del mercado exterior y ausencia de estímulos para el desarrollo financiero y tecnológico.²⁵ Sin embargo, frente a la coyuntura de la globalización de los mercados locales (puntualmente ante el desafío que significan el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y la firma de tratados como el Grupo de los Tres y MERCOSUR) sumados a la debilidad de la demanda interna, el sector exportador, en consonancia con las políticas oficiales, privadas y el apoyo de la Academia, ha empezado un proceso internacionalización y actualización tecnológica con miras a ingresar definitivamente en la práctica de una cultura exportadora.²⁶ Ya en el área de los productos de exportación, uno de los estimados más importantes para el presente trabajo tiene que ver con el porcentaje del valor de la producción del café respecto a otros renglones de la producción agropecuaria.

²⁵ David Guillermo Puyana Silva, Expansión e Internacionalización de las PYMESS Agroindustriales Colombianas. En: Civilar, Universidad Sergio Arboleda, Junio de 2005.

²⁶ *Ibíd.*

Tabla 1: Principales productos de exportación²⁷



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas (2001)

La anterior tabla nos muestra el primer renglón exportador que ocupan las Pymes productoras y comercializadoras de café, desempeño que implica un consecuente beneficio para la dinámica interna de negocios y un punto de referencia importante para el análisis de sus procesos de gestión, planeación estratégica y organizacional.

5.4. Importancia de las Pymes exportadoras para la socio economía colombiana

El papel crucial que han jugado las Pymes en el proceso de recuperación de la economía colombiana se puede colegir de varios factores inherentes al desempeño de este tipo de organizaciones:

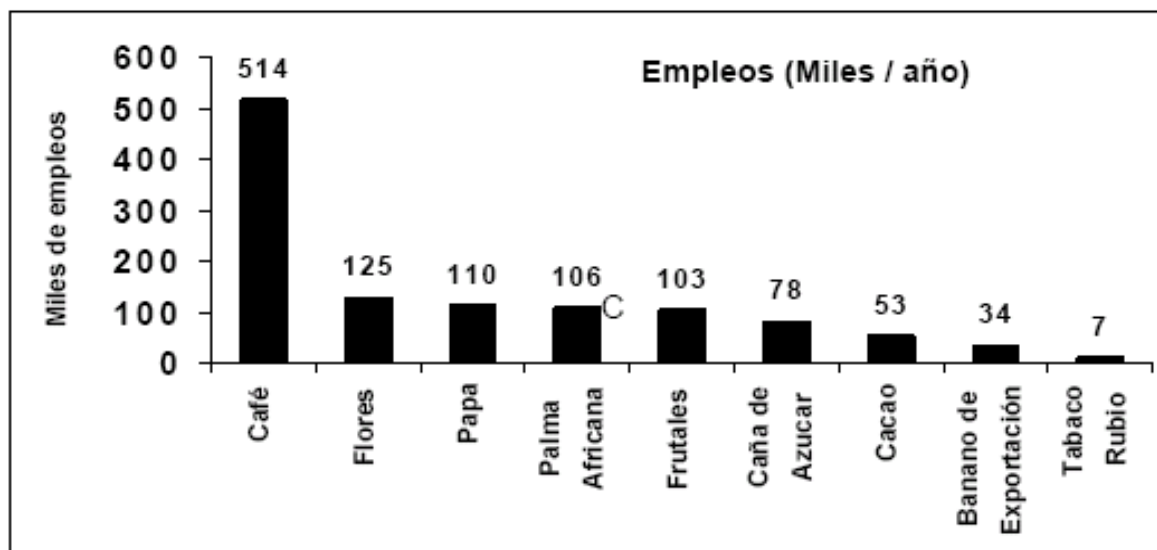
- a) Las Pymes generan más del 50% del empleo nacional,
- b) Significan el 36% del valor agregado industrial,
- c) Representan el 92% de los establecimientos comerciales y
- d) Aportan el 40% de la producción total del país.

²⁷ *Ibíd.*

Esta contribución social de las Pymes se ha destacado por su efectividad para generar y acoplarse a las políticas territoriales, por la generación rápida de fuentes de trabajo para los sectores más vulnerables y el hecho de haberse convertido en el sector más importante de desarrollo de la economía del país, a través de la reactivación de las economías locales. Otras características importantes radican en que no requiere de grandes inversiones para su establecimiento y en su versatilidad para adaptarse a las exigencias de la demanda y otras variables de producción.

Como es bien sabido, el problema del desempleo es quizá uno de los que requieren soluciones más urgentes en la situación social, económica y política actual del país. La contribución de las Pymes exportadoras en este tema ha sido relevante, especialmente en el caso de las pertenecientes a la producción agropecuaria, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 2: Principales productos de exportación / empleos



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocladenas (2001)

El aporte socioeconómico, la dinámica y las ventajas que ofrecen las Pymes como opción eficaz para los planes de reactivación económica y generación de empleo las han puesto en la mira de diversos programas y políticas mixtas, principalmente:

- a) Facilidad de acceso a créditos blandos a través de BANCOLDEX
- b) Programas de capacitación gratuita, como el Programa Piloto de Formación en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, de la Presidencia de la República, o talleres sobre estrategias para la internacionalización de las Pymes
- c) Ventajas fiscales y arancelarias

En resumen, este sector ha despertado un interés especial de las entidades oficiales, el sector privado y la Academia, en tanto que su evolución y crecimiento implican esfuerzos combinados de planeación, estructuración y fomento, que de alguna forma miden el desempeño no sólo de la economía del país, sino de los sectores responsables de su vitalidad.

5.5. Perspectivas de la planeación estratégica para las Pymes en Colombia

Tal vez el problema más sobresaliente de las Pymes en Colombia tiene que ver con su escasa y en algunos casos nula planeación estratégica, deficiencia que se refleja en la débil estructura organizacional y en una consecuente pérdida de contacto con oportunidades y amenazas del entorno, falencias en los procesos de producción o baja competitividad. David G. Puyana, investigador de la Universidad Sergio Arboleda, hace las siguientes consideraciones al respecto²⁸:

- a) En general, las Pymes agroindustriales están enfocadas al mercado interno, no cuentan con un plan estratégico definido como "cluster" y su capacidad de marketing se encuentra muy poco desarrollada.
- b) No existe en las Pymes objeto de la investigación una clara vocación exportadora y por ende no existe la capacidad de efectuar un mercadeo estratégico ni existen desarrollos de carácter funcional desde el punto de vista tanto de la gestión internacional como de las prácticas tecnológicas.

²⁸ *Ibíd.*

- c) Las Pymes agroindustriales del sector hortofrutícola tienen como producto líder a una gama de bienes involucrados en la definición de productos de conserva y solo las medianas empresas se destacan por adicionar mayor valor agregado y estar más enfocadas al mercado externo.
- d) La competitividad de las eventuales exportaciones de productos agroindustriales se ha venido centrando exclusivamente en la reducción de costos laborales y de aranceles y en la favorabilidad de la tasa de cambio y por ello, para no depender de estas variables, cobra importancia la necesidad de avanzar en el desarrollo del proceso de internacionalización, entendiendo como tal el desarrollo de productos de acuerdo con la demanda de determinados nichos del mercado mundial, con valor agregado de conocimiento especializado, vendido a consumidores finales a precios del mercado foráneo de destino.
- e) Tal como lo señalaron los resultados mostrados en nuestro informe anterior, los productos orgánicos, también llamados biológicos o ecológicos, obtenidos a través de sistemas de producción sostenible, que no presentan residuos químicos y en su sistema de producción no utilizan fertilizantes, pesticidas ni reguladores de crecimiento, continúa siendo el sector con una oferta mundial de productos orgánicos que no alcanza a satisfacer la demanda creciente en cuanto a variedad y cantidad tanto para consumo fresco como procesado, teniendo el mayor potencial de ventas en los mercados externos aquellos productos con una buena relación precio-volumen, tales como las hierbas y plantas aromáticas, medicinales y saborizantes, donde la importante biodiversidad colombiana ofrece muy buenas oportunidades.
- f) Para impulsar la competitividad de esos productos es indispensable la implementación de programas orientados a fortalecer y mejorar la calidad del capital humano y a incrementar la productividad laboral.

- g) Dada la gran variedad de productos agroindustriales debe hacerse un análisis de referenciación competitiva regional a partir de "clusters" estratégicos, identificando capacidades y vocación exportadora, así como potencialidades y experiencias valiosas en la inserción internacional, si la hubiese.
- h) Entre las empresas y productos agroindustriales estudiados existen aquellos que muestran un agotamiento de sus ventajas competitivas derivadas de su localización y presentan un insignificante desarrollo de ventajas competitivas basadas en la diferenciación, además de una clara dificultad en la cooperación interempresarial para lograr la asociatividad, indispensable para la conformación de consorcios exportadores, el modelo de penetración a los mercados externos que más recomendamos. Debe tenerse en cuenta que el agrupamiento permite, además, ventajas comparativas por el acceso a la materia prima (frutas exóticas y verduras) con relativos costos bajos de adquisición.
- i) Se encuentra una representación alta del sector empresarial informal, lo que no permite conocer la realidad económica y financiera del sector que, por otra parte, muestra mínimos y deficientes conocimientos del mercado nacional e internacional y de sus variables, con políticas comerciales estrechas que le impiden optar por otros clientes o canales de distribución.
- j) Al estudiar el Sistema de Indicadores de Competitividad Departamental (SICD), desarrollado por el grupo consultor CID-Universidad Nacional, se encontró que si bien Bogotá se encuentra entre las regiones colombianas de mayor competitividad, Cundinamarca se encuentra entre los departamentos ubicados en la zona media del estudio realizado. No obstante lo anterior Bogotá y Cundinamarca son la ciudad y la región del país que más rápidamente pueden responder al crecimiento de las exportaciones por varios motivos, entre ellos, por tener un mercado interno importante, que permite apalancar un proyecto de exportaciones sobre el propio mercado interno.

Al cotejar los productos dinámicos en la demanda mundial de los 16 países con los cuales Colombia tiene un más activo comercio, contra las empresas que ya producen bienes y que han realizado exportaciones desde Bogotá y Cundinamarca, se llegó a una selección de ocho cadenas principales de productos con claras oportunidades de penetración al mercado mundial, entre las cuales se destaca la de alimentos (frutas, hortalizas, aceites y grasas). Dentro de la estrategia para impulsar la exportación de productos para alcanzar el promedio mundial de exportaciones per cápita, se considera indispensable desarrollar o adecuar las condiciones de las Pymes y del entorno, para potenciar el sector de las hortalizas, frutas, peces, lácteos, cereales, aceites esenciales y flores que tienen perspectivas en los mercados mundiales, especialmente al organizarlas para la producción de agricultura orgánica.

Bajo los principios de la OMC, la exportación de productos agrícolas está limitada por la necesidad de probar su condición, así como la seguridad de no transportar enfermedades de plantas o animales. Toda nueva exportación de estos productos propuesta desde un país a otro, que nunca haya recibido estos productos, debe ser evaluada con base en un Análisis de Riesgo de Plagas (ARP), para el cual Estados Unidos le ha sugerido a Colombia prepararse para ser capaz de realizar estos estudios y habilitarla para los nuevos productos exportables a ese país.

De estas consideraciones se puede inferir la apremiante necesidad de profundizar, consolidar y promover una eficaz cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas, ajustando sus proyectos estratégicos a los factores de riesgo del entorno competitivo en el que se desenvuelven.

5.6. Retrospectiva del comportamiento de las Pymes en Colombia entre 2004 y 2007

5.6.1. Normatividad para el sector

El creciente interés de los estamentos oficiales y privados por las Pymes no es gratuito. Si bien la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (ACOPI) fue creada en 1951, como resultado de la fusión de entidades

afines del orden regional que existían en cuatro de las más importantes ciudades del país, el sector empezó a ocupar una posición protagónica en el escenario comercial colombiano hace poco menos de una década.

Año tras año este sector ha mostrado una eficiencia y un crecimiento muy convincentes, reflejados básicamente en su capacidad para generar empleo y dinamizar las economías locales a pequeña y mediana escala. Ante la relevancia de este fenómeno, el Estado en asocio con las entidades financieras ha puesto en marcha una serie de medidas tendientes a fortalecer las actividades del sector a través de créditos y planes de fomento a largo plazo. Las entidades estatales, los gremios, las cámaras de comercio y las universidades, paralelamente, han emprendido estudios detallados sobre el desempeño del sector, orientados hacia el diagnóstico, reglamentación e implementación de estrategias y políticas capaces de atender sus principales necesidades y perspectivas.

Como ya se ha expuesto, el impacto que tienen las Pymes en la generación de empleo y el horizonte sólido que presentan, a pesar del origen informal o familiar que caracteriza a un buen porcentaje de estas empresas. Sin embargo, los resultados de los numerosos sondeos realizados al sector apuntan a la necesidad de conducir las Pymes por el camino de la internacionalización y la competitividad, fortaleciendo la actualización tecnológica, la cultura organizacional y la planeación estratégica, entre otras medidas.

La actual normatividad gubernamental relativa a las Pymes es producto de esta preocupación por consolidar, fortalecer y reglamentar el funcionamiento del sector. Con el fin de abrir un panorama sobre el comportamiento del sector en los últimos tres años es útil la revisión de esta normatividad y algunos sondeos de carácter privado realizados a las Pymes recientemente.

5.6.2. Leyes MiPyme

Como resultado de una gestión interna desde el sector que contó con un clima propicio en los estamentos oficiales, la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley MiPyme, creó importantes espacios de concertación, como órganos oficiales para la interlocución institucional y la implementación de las medidas al interior del sector mismo. Estos espacios fueron:

- Consejo Superior de la Microempresa
- Consejo Superior de la Pequeña y la Mediana empresa
- El Fondo FOMIPYME, un instrumento de cofinanciación del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el país.

Así mismo, la Ley MiPyme estableció incentivos fiscales para la creación de MiPymes, al facultar a los entes territoriales para fundar regímenes impositivos especiales como períodos de exclusión y tarifas inferiores.

También generó incentivos parafiscales que motivaran a la creación de MiPymes y redujo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.

Por último, la Ley MiPyme creó el ámbito para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirigieran sus recursos a este segmento. En atención a este ítem, la Superbancaria estableció una modalidad de microcrédito para el sector.

5.6.3. Ley MiPyme 590 de 2000

Objetivos

Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MiPymes.

Definiciones

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabaja-dores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

5.6.4. Ley MiPyme 590 de 2004

La Ley 590 de 2004 hace modificaciones a la Ley 905 de 2000, en particular sobre la definición de micro, pequeña y medianas empresas, y crea el Sistema Nacional de Apoyo a las MiPymes, demarcando sus objetivos y funciones.

Definiciones

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabaja-dores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

5.6.5. Creación del Sistema Nacional de MiPymes

La reforma sustancial de esta Ley tiene que ver con la creación del Sistema, y la reglamentación de su conformación por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, quien coordina las actividades y programas para el desarrollo de las MiPymes. El ente moderador del Sistema es el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, el cual está integrado por:

1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o el Viceministro o su delegado.
2. El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o en su defecto el Viceministro correspondiente o su delegado.
3. El Ministro de Ministerio de Protección Social o su delegado.
4. El Director General del Sena o su delegado.
5. El Ministro de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial o en su defecto el Viceministro correspondiente o su delegado.
6. El Director del Departamento Nacional de Planeación o en su defecto el Subdirector o su delegado.
7. Tres (3) representantes de las Instituciones de Educación Superior, Universidades (ASCUN), Instituciones Tecnológicas (ACIET) e instituciones Técnicas Profesionales, designados por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo.

8. El Presidente Nacional de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas, ACOPI.
9. El Presidente Nacional de la Federación de Comerciantes, Fenalco.
10. El Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras.
11. Un representante de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la investigación y desarrollo tecnológico de las pequeñas y medianas empresas.
12. Un representante de los Consejos Regionales de Pequeña y Mediana Empresa.
13. Un representante de los alcaldes, designado por la Federación Colombiana de Municipios.
14. Un representante de los gobernadores de aquellos departamentos en los cuales se encuentre en funcionamiento un plan de desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, designado por la Conferencia Nacional de Gobernadores.
15. Un representante de los bancos que tengan programas de crédito a las Pymes.
16. Dos (2) representantes de Asociaciones de empresarios.
17. Presidente de Bancoldex o su delegado.
18. Presidente del Fondo Nacional de Garantías o su delegado.
19. Director de Colciencias o su delegado.

En el mismo sentido se normalizó la creación de los Consejos Regionales de la Pequeña y Mediana Empresa, con la representatividad correspondiente a las mismas instancias gubernamentales, financieras y gremiales del orden regional.

La normatividad de las Leyes MiPyme refleja una genuina preocupación por instrumentalizar el comportamiento y las perspectivas del sector de forma integral, propiciando además el interés de diversos sectores por realizar seguimientos cuantitativos y cualitativos de su desempeño en la economía nacional. Tal es el caso de la Encuesta de Comportamiento y Opinión de la Pequeña y Mediana Industria en Colombia, a la que nos referiremos a continuación.

5.6.6. La Encuesta de Comportamiento y Opinión de la Pequeña y Mediana Industria en Colombia

Esta medición realizada por ACOPI, CINSET, la Fundación Konrad Adenauer (y en los últimos dos años AVANTEL) captura datos sobre un amplio espectro de factores en el desempeño empresarial del sector, como lo son la inversión en maquinaria y tecnología, producción, empleo, desenvolvimiento de la demanda, materia prima e incremento del endeudamiento, entre otros.

El procedimiento de la encuesta, dirigida a los gerentes o directores de las empresas correspondientes al sector, según la normatividad señalada en los numerales anteriores, se centra en preguntas sobre crecimiento, comportamiento y expectativas de la empresa, y sus resultados se consideran un indicador confiable sobre los porcentajes de crecimiento del sector.

A la fecha, CINSET ha realizado cincuenta y seis encuestas consecutivas desde 1991, a razón de cuatro encuestas trimestrales por año. Con el fin de documentar el comportamiento del sector desde 2004, revisaremos las encuestas correspondientes a este período. Los datos de cada encuesta corresponden al Informe Oficial de CINSET para el último período de cada año.

Encuesta 2004

Con una temporada decembrina calificada como buena por el 70% de las empresas, la PYME remató satisfactoriamente el 2004, logrando superar los embates de la revaluación, el contrabando y la carencia de una real política productiva, alcanzado un crecimiento del 4% en el ejercicio, preservando la línea de recuperación que el sector exhibe desde el año 2000.

La producción y las ventas aumentaron para las 2/3 partes de las compañías y un 44% de las firmas realizó nuevas inversiones en maquinaria y equipo. El consumo de energía se incrementó en igual proporción y el empleo fue mayor con motivo de la

temporada navideña en el 53% de las PYMESS, aunque prevalecieron los contratos temporales de personal.

El desenvolvimiento económico del último trimestre estuvo soportado en la demanda interna que fue mayor para el 60% de las empresas encuestadas, confirmando el aserto según el cual, la dinámica de la demanda es el más eficaz estímulo a la producción y al empleo. Gracias a ese mejor desempeño de la demanda, la utilización de la capacidad instalada en las pequeñas y medianas industrias superó el 60% en igual proporción de empresas y ello estimulará la inversión y el empleo durante el presente año.

Aunque mejoraron las condiciones y el flujo del crédito institucional, un 26% de las Pymes acudió al crédito extra bancario, resultado inconveniente que refuerza la pertinencia de la Mesa Interinstitucional sobre financiamiento establecida por ASOBANCARIA y ACOPI para examinar los problemas de acceso al crédito del sector.

La revaluación golpeó a los pequeños exportadores e impidió un crecimiento de la Pyme comparable al de las grandes empresas que tienen posición dominante en productos de consumo doméstico masivo. Lograron preservar posiciones en el sector externo aquellos exportadores Pyme que operan “paquete completo”, es decir, importan insumos y exportan bienes finales, gracias a lo cual, logran compensar los efectos del menor valor de la divisa. La revaluación afectó las operaciones de exportación en un 13% de las empresas encuestadas y fue reportada como un factor desfavorable por más de la mitad de los exportadores del estrato Pyme.

Para mantener el crecimiento en el frente exportador, los empresarios mayoritariamente señalaron que la tasa de equilibrio cambiario debería situarse para 2005 entre \$2.501 y \$ 2.750. Los industriales celebraron la superación de las diferencias entre Venezuela y Colombia, pues ellas afectan al 40% de los negocios, 31% en forma moderada y 9% en alto grado.

Las expectativas de la PYME son favorables para el ejercicio 2005. Inversiones en talento humano (65%), sistematización (59%), maquinaria (74%), nuevas líneas productivas (51%) dan la tónica acerca de la disposición del sector. Los problemas fiscal, pensional, la falta de política industrial activa, la revaluación y la incertidumbre política, retraen el pronóstico de crecimiento que dividió la opinión empresarial así: Un 34% sitúa la expectativa de incremento entre el 3.6 y el 4%; un 30% entre el 3 y el 3.5%; un 15% estima un aumento inferior al 3% y un 12% espera un incremento superior al 4%. Tal fue la base que llevó a ACOPI a colocar la meta de crecimiento de la PYME colombiana en 2005, en el nivel de 3.5%.

Encuesta 2005

El desempeño del sector en su conjunto mantuvo la línea de recuperación de los últimos trimestres estimándose un crecimiento del 4% para el año 2005. Este resultado es ligeramente superior a las estimaciones originales de ACOPI y CINSET (3.5%) y se recibe con satisfacción por cuanto viene acompañado de una percepción positiva de los empresarios, pues si bien un 45% de los encuestados califica la situación como regular y un 51% como buena, no se registró una sola respuesta donde se califique como mala la situación de la empresa.

La producción y las ventas mostraron incrementos del 52%, en tanto que el empleo aumentó en el 43% de las firmas y disminuyó apenas en el 9% de las compañías. El estimativo para el año completo en materia de empleo permite afirmar que al consolidar la generación de plazas laborales en industria, comercio y servicios PYME durante el ejercicio de 2005, el sector aportó 410.000 nuevos empleos dando su mejor contribución de los últimos años. Técnicos de CINSET y ACOPI señalan que el aporte habría sido aún mayor (430.000) si no se hubiese dado la fuerte revaluación y el incremento en los costos de producción en el 57% de las empresas de menor tamaño como consecuencia de lo que calificaron como “alzas injustificadas en materiales e insumos y en los servicios públicos”.

La demanda interna continuó mejorando su desempeño aunque su dinámica todavía deja que desear como consecuencia de la extrema pobreza y los altos niveles de desempleo y subempleo. Revaluación y contrabando se revelan como dos factores adversos en el ejercicio. El contrabando, ligado a la afluencia de dólares de origen irregular y al lavado de dinero, vive un auge inusitado lo cual se comprueba fehacientemente en la encuesta. De un año a otro, el porcentaje de Pymes afectadas por el flagelo pasó del 9 al 21% pese a los esfuerzos de ACOPI y a las medidas de control implementadas con la DIAN a partir de las denuncias producidas en el Congreso Nacional de la PYME, las cuales han dado resultado, deben mantenerse y aun reforzarse en la temporada decembrina.

En cuanto a la intensidad en el uso de la capacidad instalada puede afirmarse que mantuvo la tendencia a la mejoría. Un 60% de las Pymes trabaja hoy por encima del 60% de su capacidad y un 39% por encima del 80%, tal nivel sería más alto como promedio, si no hubiésemos presenciado un resentimiento en los sectores de cuero y calzado y en el ramo de las confecciones como consecuencia de la revaluación. En este último renglón se amplían las operaciones al exterior, sin embargo, los márgenes se cierran y podemos llegar a mermar la calidad con graves consecuencias para la estrategia de orientación a nichos de mercado que es, como se sabe, la única con viabilidad en el largo plazo.

En el campo del financiamiento los flujos mejoran levemente en lo que concierne al crédito para capital de trabajo. No ocurre lo mismo en cuanto al crédito de largo plazo. Sin modificación sustancial continúa el cuadro de acceso, comoquiera que se repite la frecuencia del 26% de los encuestados que utilizan el crédito extra bancario. Alta expectativa ha generado en el sector el acuerdo ASOBANCARIA – ACOPI del cual se esperan resultados tangibles en 2006.

Aumenta la presencia de la Pyme en la oferta exportable pese al efecto negativo de la tasa de cambio, el cual pasó de ser señalado como elemento adverso por el 7% de los encuestados, a merecer tal calificación por el 21% de los mismos. Probablemente

como consecuencia del determinante papel jugado por ACOPI en las negociaciones del TLC, ha mejorado la opinión de los empresarios frente a los acuerdos comerciales cuya influencia se percibe ahora como favorable por el 25% de los participantes en la encuesta cuando hace un año tal percepción apenas correspondía al 12% de ellos.

Encuesta 2006

Las Pymes terminan el 2006 con un crecimiento del 4 por ciento, “cifra buena, pero inferior al de la gran empresa que se sitúa entre 5.5 y 6 por ciento”, asegura el Presidente Nacional de ACOPI, Juan Alfredo Pinto Saavedra. En cuanto al empleo el sector generó 400.000 empleos nuevos, los puestos de trabajo creados representan el **45 por ciento del total del empleo que generó el país este año.**

Sobre las exportaciones, Pinto Saavedra, afirma que “concluimos el 2006 con 7.000 Pymes exportadoras. Los sectores más destacados de la pequeña y mediana empresa en el 2006 fueron: Metalmecánica, artes gráficas, manufacturas de cuero, alimentos procesados y muebles”.

El hecho “más significativo para la Pyme durante el 2006 fue la suscripción del TLC con Estados Unidos y el papel desempeñado por el gremio en la defensa de los intereses del sector”. De la misma forma, ACOPI realizó con gran éxito sus eventos bandera como son el Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa y los Concursos de la PYME y Desafío Sebrae. Igualmente se consolidó al aumentar el número de sus afiliados de 5.000 a 6.900 empresas a nivel nacional, distribuidos en cuatro grandes grupos: Nacionales, Empresariales, Colectivos y Registrados.

Concluyendo este aparte, las cifras, la legislación llevada a cabo y la realidad de los mercados del país muestran la enorme importancia de la Pymes y del sector exportador en la economía colombiana. Particularmente, el sector cafetero (sin ser el más importante de los gremios) mantiene un crecimiento constante en las exportaciones y sostiene el prestigio que ha ganado el país a nivel internacional sobre la calidad de su café verde.

Se puede considerar que el desarrollo de estrategias de comunicación en pequeñas y medianas compañías del sector exportador cafetero puede provocar un impacto positivo en su gestión, en su permanencia en el mercado y en los niveles de empleo directo e indirecto.

6. Diagnóstico e implantación de la estrategia comunicativa en Compañía Nacional de Café S.A. – CNC S.A.

Como se ha podido apreciar, no sólo los teóricos han otorgado gran importancia a la comunicación interna en las organizaciones y a la relevancia del sector de la pequeña y mediana industria; los organismos gubernamentales (y por ende los entes de control) también se han pronunciado al respecto, haciendo estudios y formulando normas para que este sector se proteja y busque la calidad en su gestión interna.

Como ya se ha manifestado anteriormente, el objetivo de este trabajo es el de formular una propuesta que afecte positivamente las comunicaciones internas de una Pyme exportadora colombiana y que esto a su vez se refleje en una sensible mejoría en el nivel de satisfacción de los empleados y en la gestión general de la organización. Para esto, se realizó un análisis comparativo de las comunicaciones internas antes y después de la intervención propiamente dicha.

En el marco teórico de este trabajo, apreciábamos las maneras de planificar una comunicación organizada y orientada a objetivos específicos. Para esto, la autora de este trabajo, como profesional de Comunicación Social asesoró a los directivos y les dejó claro que para tener éxito en la gestión de comunicación, es necesario contar con una estructura de procesos definida y documentada, así como definir el carácter y el sentido del flujo de información interna y su interacción con la cultura organizacional existente o en proceso de construcción. De lo anterior, dependerá en buena medida el éxito de la intervención que se haga en las comunicaciones internas de la compañía.

La planificación estratégica formulada para el desarrollo de este trabajo, a pesar de ser sencilla y descrita en los objetivos a alcanzar permitió evitar posibles escenarios de crisis, aprovechar al máximo los recursos disponibles, actuar con tiempo y antelación para mejores resultados y hacer una buena división de las tareas entre los responsables de llevar a cabo las acciones planificadas. De hecho, correspondió a la autora de este trabajo reunir la valiosa información que reposaba en las mentes y en las experiencias de los miembros de la

organización, documentar estos hallazgos y enmarcarlos en el plano de la realidad diaria de las comunicaciones internas de la compañía, de manera tal que el diagnóstico del estado actual fuera la base para la implementación de herramientas que mejorasen el entendimiento entre los procesos y las personas.

La buena planificación se verá reflejada en los buenos resultados de la campaña que se lleve a cabo, por lo que es responsabilidad tanto del profesional de la comunicación como de los directivos de la empresa. Este trabajo en equipo permite dejar cubierto cada aspecto a tener en cuenta: Por un lado, el profesional actúa aplicando su conocimiento, determinando los límites y alcances de la comunicación y proponiendo los lineamientos generales de la intervención. Por el otro, los directivos de la empresa actúan como contrapartida, bajando toda la programación a la situación real de la empresa, ofreciendo su conocimiento de campo en el área específica y brindando de todo tipo de información institucional que el profesional pueda necesitar.

De esta forma, al haber planificado estratégicamente, se logró no sólo una buena sinergia entre el profesional de comunicación y el área directiva de la empresa, sino una intervención altamente efectiva en la comunicación interna, que en el caso de esta Pyme, le brindará una herramienta clave para su posicionamiento y expansión.

Antes de pasar a describir la tarea de intervención, se hará una referencia completa de la compañía que permitió la realización de este trabajo, teniendo en cuenta los elementos básicos para el diagnóstico llevado a cabo antes de la formulación de la propuesta de intervención.

6.1. Breve reseña histórica de la Compañía²⁹

Objeto social: La sociedad tiene por objeto: 1° La comercialización de café pergamino, excelso verde o almendra, en grano, soluble, tostado, molido, en extracto, descafeinado o en cualquiera otra de sus formas. 2° La trilla y beneficio del café para la sociedad y para terceros. 3° La prestación de servicios relacionados con la industria del café en todas sus etapas.

Constitución: La actual CNC cuenta con un precedente empresarial, DESCAFEXPO Ltda., firma constituida legalmente el 15 de diciembre de 1988 en la ciudad de Ibagué (Tolima). Esta compañía tuvo como objeto social inicial el procesamiento y comercialización de café tipo pasilla para consumo local y nacional. Sus fundadores, los señores Gustavo Gaviria Ángel y Álvaro Gaviria Ángel decidieron desde la fundación de la Compañía mantener los más altos estándares en el tratamiento de los productos que comercializaban y cumplir con todas las normas legales vigentes con el fin de generar una tradición de calidad que se conserva en la actualidad. Montaje de la Planta Trilladora Pijao.

En 1991 se dio inicio a la construcción de la planta trilladora de café, bautizada con el nombre de Pijao, en honor a los indígenas que habitaron en esta zona del país y cuyo espíritu se mantiene en la memoria de los habitantes de la región. Con la colaboración de técnicos europeos y colombianos se inició el montaje de la planta en el sector de Picalaña en las afueras de la ciudad de Ibagué, sitio escogido por su estratégica ubicación (proximidad a las principales vía de comunicación) y por estar en una zona apta para el desarrollo industrial, como lo evidencia la presencia de otras empresas afines de distinta índole.

La maquinaria con que ha contado CNC S.A. para realizar sus procesos industriales se dispuso, desde un comienzo, en un diseño destinado a producir las mezclas de café que los clientes requieran, basados en una esmerada atención a la adquisición y selección

²⁹ Información extraída de documentos privados y/o confidenciales: Escrituras, actas de constitución, actas de asamblea general de accionistas, actas de reuniones de junta directiva.

del grano en las diferentes regiones del Tolima, la depurada y tecnificada escuela y la celosa supervisión personalizada del proceso productivo durante todas sus etapas. Esto ha motivado a los directivos de CNC S.A. para que tengan como uno de sus objetivos el hacer que su compañía ocupe un lugar protagónico en el mercado nacional del café, gracias a exigentes normas de calidad y seguridad en los procesos de producción.

El 17 de mayo de 1991 se iniciaron los procesos de trilla de café en la Planta Trilladora Pijao. Para finales del mismo año, la empresa generó ventas por un valor aproximado de 630 millones de pesos representados en la prestación del servicio de trilla a ventas propias, a otros exportadores y a la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Nueva razón social: En 1994 se realizaron importantes cambios en la operación y en el nombre de la Compañía. El domicilio principal pasa de la ciudad de Ibagué a la ciudad de Bogotá con el fin de agilizar los procesos de exportación, las relaciones con los clientes y los trámites ante las autoridades y organismos de vigilancia, la mayoría de los cuales se encuentran ubicados o representados en la capital del país. De la misma manera, en la junta anual de socios de ese año se cambia la razón social a COMPAÑÍA NACIONAL DE CAFÉ Ltda., iniciándose a la vez las exportaciones de café excelso hacia clientes directos de la empresa.

Evolución de las exportaciones: En el año 1995 CNC Ltda. inicia las exportaciones de café sin dejar de prestar sus servicios habituales de trilla a clientes locales. Desde esa época hasta el presente, CNC ha incursionado en el ofrecimiento de cafés especiales con nuevas marcas que identifican las regiones del departamento del Tolima y de otras partes del país de donde procede el grano, que a su vez dan nombre a cada producto, caracterizado por un sabor y aroma particular, muy apetecido en los mercados europeos, norteamericanos y asiáticos.

La compra de café pergamino, materia prima para el trabajo de la Compañía, se ha hecho a los comerciantes y a las cooperativas de caficultores constituidas en las diferentes regiones del Tolima y el Huila, de donde procede el grano poseedor de las cualidades que requiere CNC Ltda. para la elaboración de sus productos.

Aporte extranjero: El constante crecimiento, la dedicada administración y el permanente control en todos los procesos de trabajo y seguridad de la Compañía han dado como resultado productos de excelente calidad, lo que motivó el interés de algunos industriales extranjeros en invertir en la Compañía, adquiriendo finalmente parte de los derechos de sus socios originales. Así, en diciembre de 2003 la sociedad se transforma y pasa de ser limitada a sociedad anónima, quedando su razón social como sigue: COMPAÑÍA NACIONAL DE CAFÉ S.A. (CNC S.A.), con domicilio principal en la ciudad de Bogotá D.C. y quedando la ciudad de Ibagué como sede de la Planta Trilladora Pijao. De esta manera la empresa está constituida en la actualidad por capitales de inversionistas colombianos y extranjeros, con experiencia en el negocio y con una amplia visión de progreso para la Compañía, sus empleados y la sociedad en general. En diciembre de 2003, a raíz de un proceso de capitalización que incluyó nuevos accionistas extranjeros, la Compañía Nacional de Café Ltda. cambió su razón social a Compañía Nacional de Café S.A. Este cambio estuvo seguido de una reestructuración de las operaciones que buscaba cumplir óptimamente con los estándares internacionales de exportación, sin descuidar los negocios en el mercado nacional.

6.2. Diagnóstico

Durante un prolongado período se llevaron a cabo las observaciones e indagaciones que se consideraron necesarias para la elaboración de este trabajo. Esta tarea se desarrolló entre los años 2005 y 2007; la razón de ser de este dilatado período se debió, por una parte a que la Compañía mantiene una apretada agenda de compromisos comerciales que impiden el acompañamiento necesario para una tarea de diagnóstico como ésta; por otro lado, la Compañía mantiene su sede de producción en la ciudad de Ibagué, lo que aunado a los compromisos laborales de la autora del trabajo, impedían una prolongada continuidad en las observaciones.

6.3. Encuesta

Se llevó a cabo la aplicación de una encuesta dirigida a cada uno de los miembros activos de la Organización, cuyo fin fue el de conocer el estado de satisfacción de todos los empleados y colaboradores de la Organización CNC S.A. con el nivel cualitativo de la comunicación interna en la Compañía. Como tal, se procedió a aplicar un instrumento, cuyo desarrollo se hizo a la par de las necesidades detectadas durante el inicio de la etapa diagnóstica para una población de 30 personas que constituyen el 100 por ciento de los empleados de la Compañía.

ENCUESTA

EDAD _____ (años) **SEXO** _____ (M o F)

Instrucción: La siguiente encuesta es realizada para una investigadora universitaria independiente de CNC S.A.; por favor contestar una sola respuesta, marcando con una “X” la opción que más se ajuste a su punto de vista.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La comunicación dentro de CNC es excelente.					
2. Se necesitan más medios para transmitir información dentro de la empresa.					
3. Siempre estoy enterado de las actividades de CNC S.A.					
4. No me agrandan algunas reglas impuestas por Compañía.					
5. Conozco la responsabilidad de mi puesto.					
6. No puedo decir lo que pienso.					
7. Nunca se han presentado problemas por malos entendidos.					
8. Me he equivocado al interpretar alguna conducta de mis compañeros.					
9. La convivencia es armónica en CNC S.A.					
10. Aporto ideas creativas pero no son tenidas en cuenta por la administración					
11. Todos cumplen de forma adecuada sus funciones.					
12. Tengo límites para cooperar e innovar.					
13. Acato siempre las reglas de mis superiores.					
14. No cuento con la información requerida oportunamente.					
15. El trabajo siempre se termina oportunamente.					
16. Existen conductas que me inspiran desconfianza.					

Comentarios _____

Teniendo en cuenta que el instrumento se construyó para la ocasión, adaptando una herramienta creada por la Comunicadora Organizacional Gladys M. Mujica Arredondo³⁰, se hizo una matriz (también adaptada) que mostraría cuantitativamente el nivel de satisfacción de los empleados de la Compañía a todo nivel, quedando la valoración así:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La comunicación dentro de CNC es excelente.	5	4	3	2	1
2. Se necesitan más medios para transmitir información dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
3. Siempre estoy enterado de las actividades de CNC S.A.	5	4	3	2	1
4. No me agradan algunas reglas impuestas por la Compañía.	1	2	3	4	5
5. Conozco la responsabilidad de mi puesto.	5	4	3	2	1
6. No puedo decir lo que pienso.	1	2	3	4	5
7. Nunca se han presentado problemas por malos entendidos.	5	4	3	2	1
8. Me he equivocado al interpretar alguna conducta de mis compañeros.	1	2	3	4	5
9. La convivencia es armónica en CNC S.A.	5	4	3	2	1
10. Aporto ideas creativas pero no son tenidas en cuenta por la administración	1	2	3	4	5
11. Todos cumplen de forma adecuada sus funciones.	5	4	3	2	1
12. Tengo límites para cooperar e innovar.	1	2	3	4	5
13. Acato siempre las reglas de mis superiores.	5	4	3	2	1
14. No cuento con la información requerida oportunamente.	1	2	3	4	5
15. El trabajo siempre se termina oportunamente.	5	4	3	2	1
16. Existen conductas que me inspiran desconfianza.	1	2	3	4	5

³⁰ Gladys M. Mujica Arredondo, Comunicación organizacional: Una necesidad en tiempos de convergencias y cambios acelerados. Instituto de Comunicación Social, Facultad de Filosofía y Humanidades Universidad Austral de Chile. Junio 2002

Las afirmaciones impares tienen implícita una connotación “positiva” que implica la puntuación máxima posible cuando se está totalmente de acuerdo con la situación descrita. Por otra parte, las afirmaciones pares evocan una situación “negativa” que implica la puntuación mínima posible cuando se está totalmente de acuerdo con la situación descrita. Ejemplo:

Pregunta 8: *“Me he equivocado al interpretar alguna conducta de mis compañeros”*. Puntuación máxima (5) si se responde “Totalmente en desacuerdo”.

Pregunta 9: *“La convivencia es armónica en CNC S.A.”* Puntuación máxima (5) si se responde “Totalmente de acuerdo”.

De esta manera, entre más elevada la puntuación por cada pregunta, mayor será el nivel de satisfacción relacionado con el ítem.

6.3.1. Resultados de la aplicación

La aplicación se llevó a cabo al total de los empleados de la Compañía, discriminados así:

Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Gerente Admin. y Financiero	1
Gerente Comercial	1
Jefe de producción	1
Analista de Exportaciones	2
Tesorero	1
Analista de Calidad	2
Analista de Producción	1
Analista Administrativo	1
Analista de Auditoría	1
Operario de Producción	14
Secretaria Ejecutiva	1
Auxiliar de Servicios Generales	2
Mensajero	1
Total	30

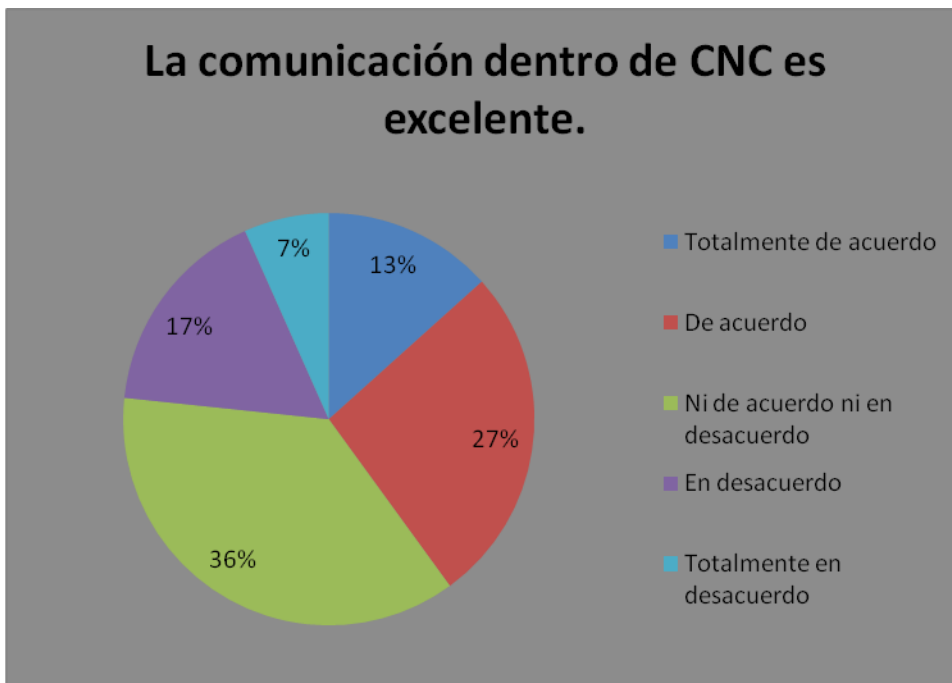
Resultados obtenidos (encuesta aplicada en julio de 2006):

	Número de empleados que respondieron en cada ítem y en cada categoría				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La comunicación dentro de CNC es excelente	4	8	11	5	2
2. Se necesitan más medios para transmitir información dentro de la empresa.	9	2	8	7	4
3. Siempre estoy enterado de las actividades de CNC S.A.	0	3	10	16	1
4. No me agradan algunas reglas impuestas por Compañía	1	2	4	11	12
5. Conozco la responsabilidad de mi puesto	8	4	8	8	2
6. No puedo decir lo que pienso	2	4	5	18	1
7. Nunca se han presentado problemas por malos entendidos	1	3	5	2	19
8. Me he equivocado al interpretar alguna conducta de mis compañeros	2	2	3	12	11
9. La convivencia es armónica en CNC S.A	2	3	14	6	5
10. Aporto ideas creativas pero no son tenidas en cuenta por la administración	5	5	11	5	4
11. Todos cumplen de forma adecuada sus funciones	14	6	6	2	2
12. Tengo límites para cooperar e innovar	8	5	7	4	6
13. Acato siempre las reglas de mis superiores	9	18	2	1	0
14. No cuento con la información requerida oportunamente	15	5	8	2	0
15. El trabajo siempre se termina oportunamente	2	10	11	5	2
16. Existen conductas que me inspiran desconfianza	9	8	3	5	5

Los resultados visualizados ítem por ítem tienen en cuenta que para que haya una tendencia positiva global el porcentaje total de satisfacción debe superar al de insatisfacción y al de indiferencia (“ni de acuerdo ni en desacuerdo”) sumados entre sí.

Pregunta 1:

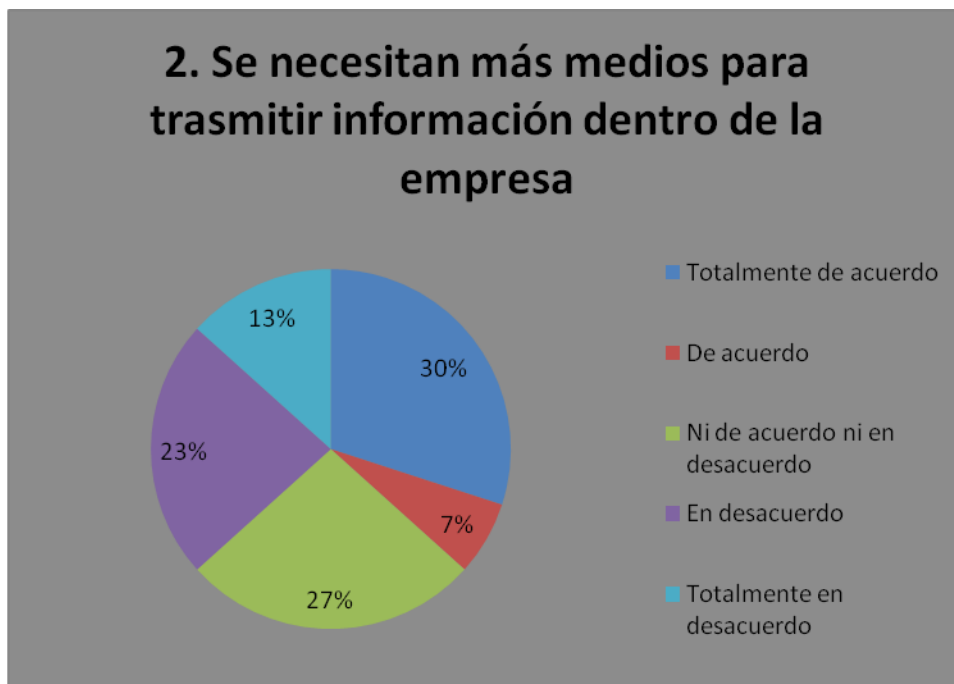
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
I. La comunicación dentro de CNC es excelente	4	8	11	5	2
Porcentaje	13,33	26,67	36,67	16,67	6,67
	40,00		36,67	23,33	



El porcentaje más elevado es “satisfactorio” en tanto que las respuestas a favor de la afirmación formulada son favorables en su mayoría (en total 40%); no obstante, el 36% de las respuestas fue indiferente y el 24% restante fue desfavorable a la satisfacción. En resumen, la mayoría de los empleados (60%) no tiene una opinión favorable acerca de la excelencia de la comunicación en la compañía, por lo que este ítem tendría un resultado final con tendencia negativa.

Pregunta 2:

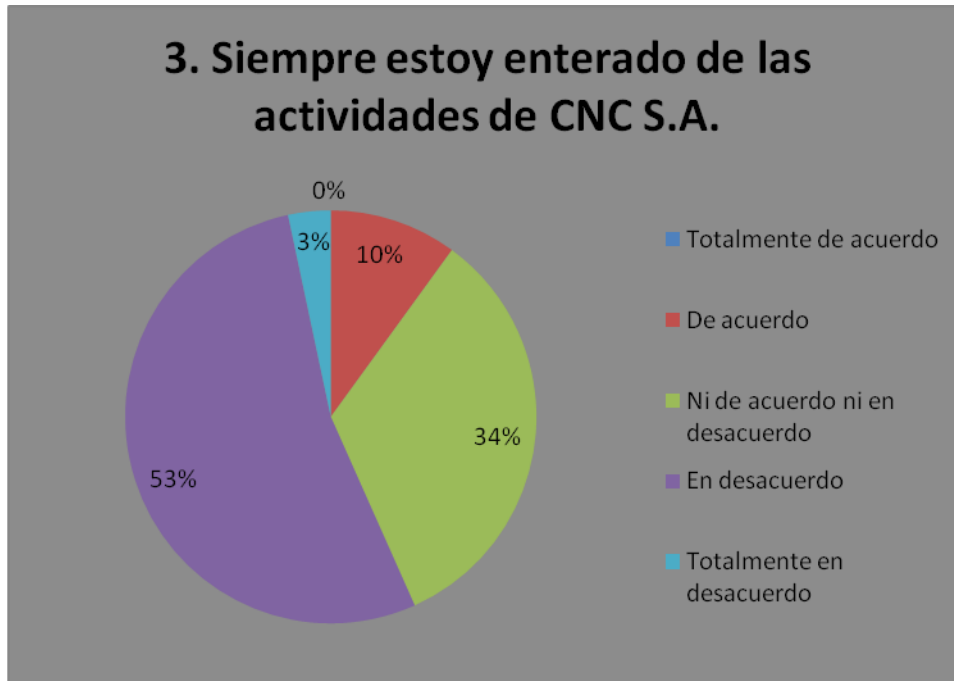
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Se necesitan más medios para transmitir información dentro de la empresa.	9	2	8	7	4
Porcentaje	30,00	6,67	26,67	23,33	13,33
	36,67		26,67	36,67	



La tendencia más elevada corresponde a insatisfacción con los medios de comunicación existentes en la empresa a la hora de aplicar el instrumento encuestador. Si a lo anterior sumamos el porcentaje de respuestas indiferentes, tendremos un 64% de los empleados que no tienen una opinión positiva acerca de los mecanismos de comunicación existentes, por lo que este ítem tiene nuevamente una tendencia negativa con respecto a la satisfacción general de los empleados con respecto a la comunicación interna en la compañía.

Pregunta 3:

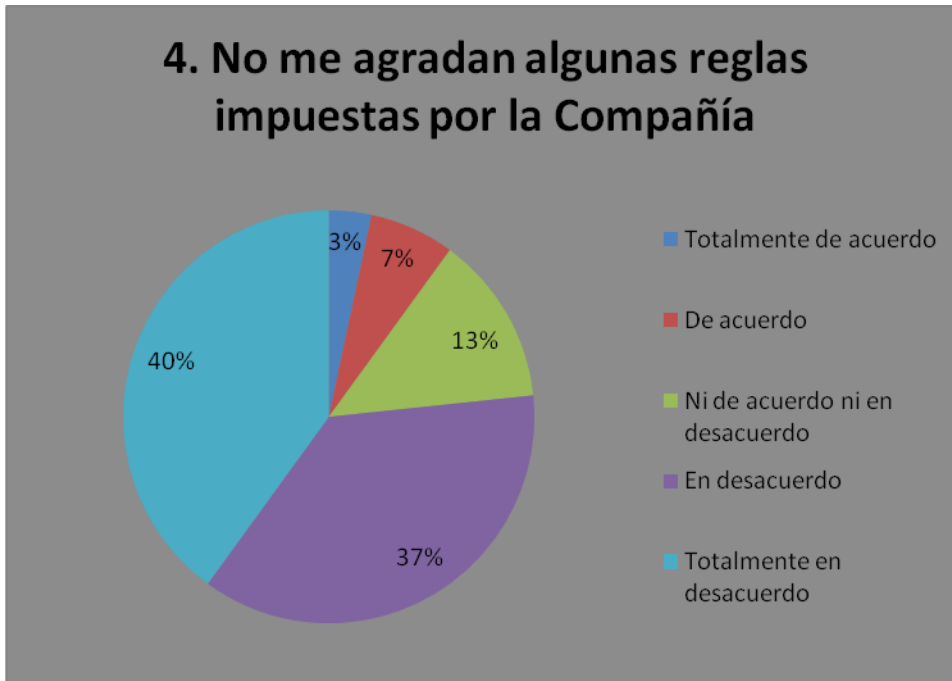
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. Siempre estoy enterado de las actividades de CNC S.A.	0	3	10	16	1
Porcentaje	0,00	10,00	33,33	53,33	3,33
	10,00		33,33	56,67	



En este ítem, la tendencia negativa es evidente en cuanto a la insatisfacción del personal con respecto al despliegue de información acerca de lo que está llevando a cabo la compañía. Aún cuando puede llegar a considerarse que la mayoría de los empleados pertenecientes al nivel de base (operarios) no tienen por qué estar enterados de la gestión estratégica y comercial de la compañía, sí podemos asumir que su opinión corresponde a las necesidades de información que su cargo requiere.

Pregunta 4:

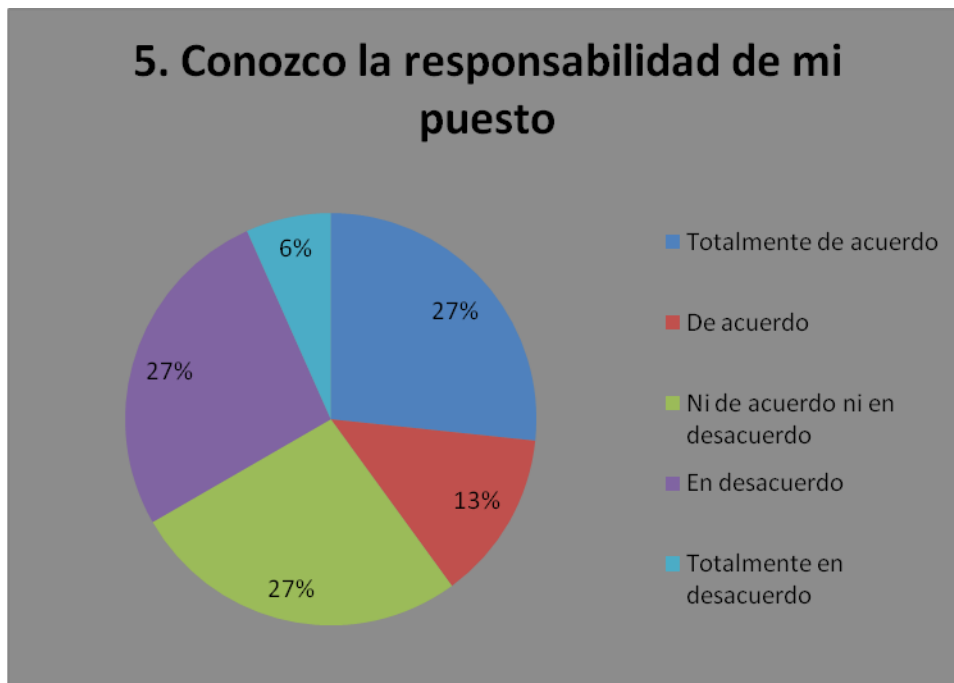
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. No me agradan algunas reglas impuestas por la Compañía	1	2	4	11	12
Porcentaje	3,33	6,67	13,33	36,67	40,00
	10,00		13,33	76,67	



El 77% de los empleados manifiesta, a través de su respuesta, estar satisfechos con este aspecto que, en el contexto de trabajo, implica un buen punto de apoyo para las tareas de intervención sobre la comunicación interna de la compañía. La tendencia de esta respuesta es positiva.

Pregunta 5:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. Conozco la responsabilidad de mi puesto	8	4	8	8	2
Porcentaje	26,67	13,33	26,67	26,67	6,67
	40,00		26,67	33,33	



Aún cuando el resultado combinado de las dos posibilidades satisfactorias de la pregunta suman un 40% de favorabilidad hacia la afirmación propuesta, el 60% restante (indiferentes e insatisfechos) muestran la tendencia negativa del grupo hacia la claridad en las funciones desempeñadas. Este aspecto es sintomático de la calidad de la comunicación interna, ya que al desconocer las responsabilidades (o ser indiferente a ellas) la comunicación en el ámbito laboral es menos efectiva: El marco referencial (funciones) es ambiguo o inexistente.

Pregunta 6:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. No puedo decir lo que pienso	2	4	5	18	1
Porcentaje	6,67	13,33	16,67	60,00	3,33
	20,00		16,67	63,33	



Evidentemente la gran mayoría del personal opina favorablemente hacia la libertad de opinión al interior de la organización. A pesar de que el 37% de los empleados se encuentran insatisfechos e indiferentes al respecto, podemos afirmar que la tendencia es positiva sobre este aspecto.

Pregunta 7:

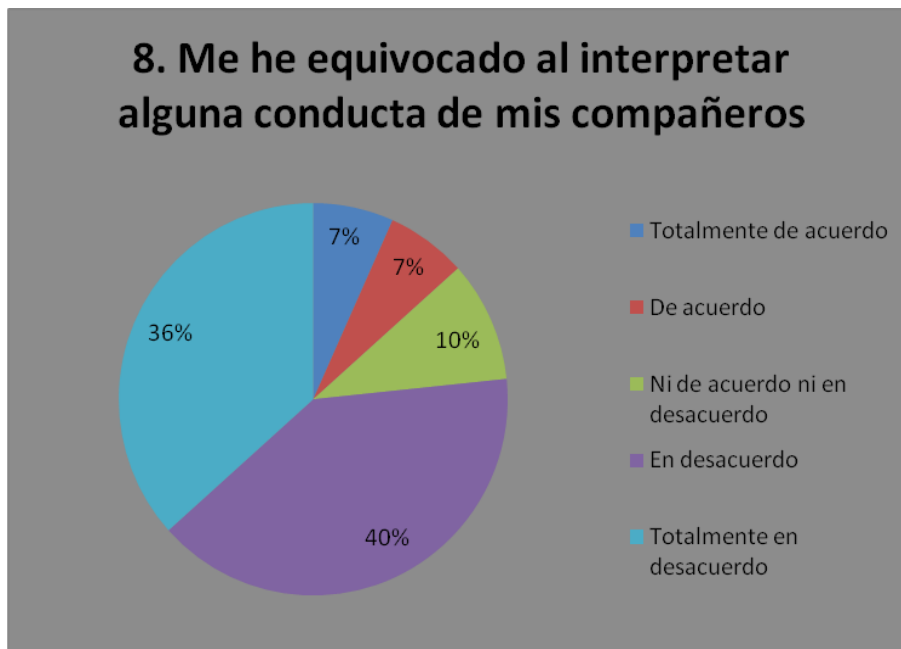
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7. Nunca se han presentado problemas por malos entendidos	1	3	5	2	19
Porcentaje	3,33	10,00	16,67	6,67	63,33
	13,33		16,67	70,00	



Este ítem es de gran importancia, ya que aborda la presencia de fallas en la comunicación interna. El 70% del personal expresa haber experimentado malentendidos en su experiencia laboral dentro de la compañía. La influencia de esta situación en la gestión de la empresa es muy fuerte, representando pérdidas de tiempo y demoras en las entregas de información y de productos. En última instancia, esto representa dinero que la compañía deja de percibir resintiendo fuertemente el tema financiero. Si a lo anterior le sumamos el hecho de que el 17% de los empleados es indiferente a esta situación, tenemos que la comunicación interna de la compañía es bastante deficiente. La tendencia es claramente negativa en este ítem.

Pregunta 8:

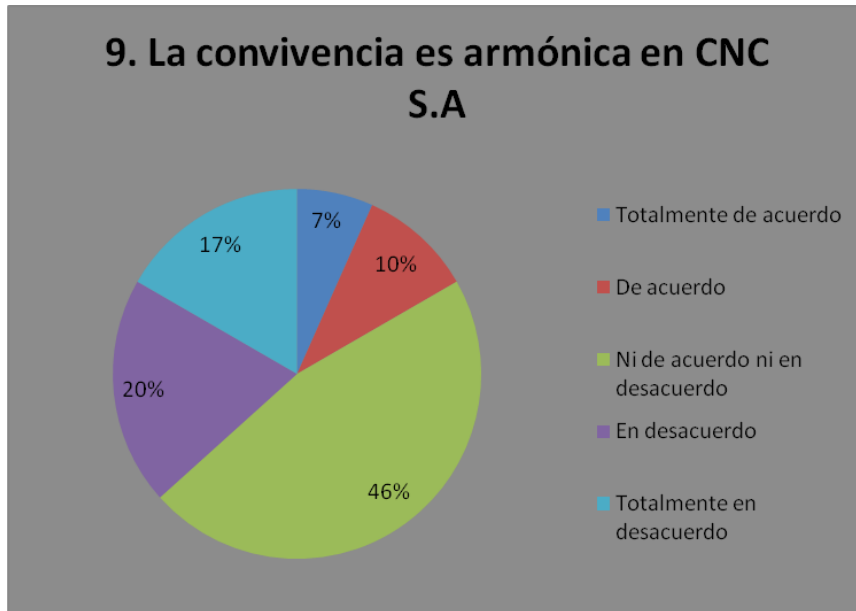
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. Me he equivocado al interpretar alguna conducta de mis compañeros	2	2	3	12	11
Porcentaje	6,67	6,67	10,00	40,00	36,67
	13,33		10,00	76,67	



Antes de convertirse en una respuesta de tendencia positiva hacia este aspecto de la comunicación interna, el resultado nos muestra la incongruencia existente con respecto a un aspecto vital como el expuesto en la pregunta siete. ¿Cómo es posible que predominen los malos entendidos en la comunicación intraorganizacional (como lo muestran los resultados de la pregunta siete) al tiempo que la gran mayoría manifiesta no haberse equivocado al interpretar las conductas de sus compañeros? Esta situación puede ser indicadora de la dificultad para aceptar los errores propios compensándolo al resaltar los fallos ajenos. Si bien no es una pregunta de control, la incongruencia existente con el ítem 7 hace que la tendencia de esta respuesta sea negativa. Es improbable que la situación real sea la expresada en las respuestas al ítem 8 y el fallo se encuentre en las respuestas al ítem 7.

Pregunta 9:

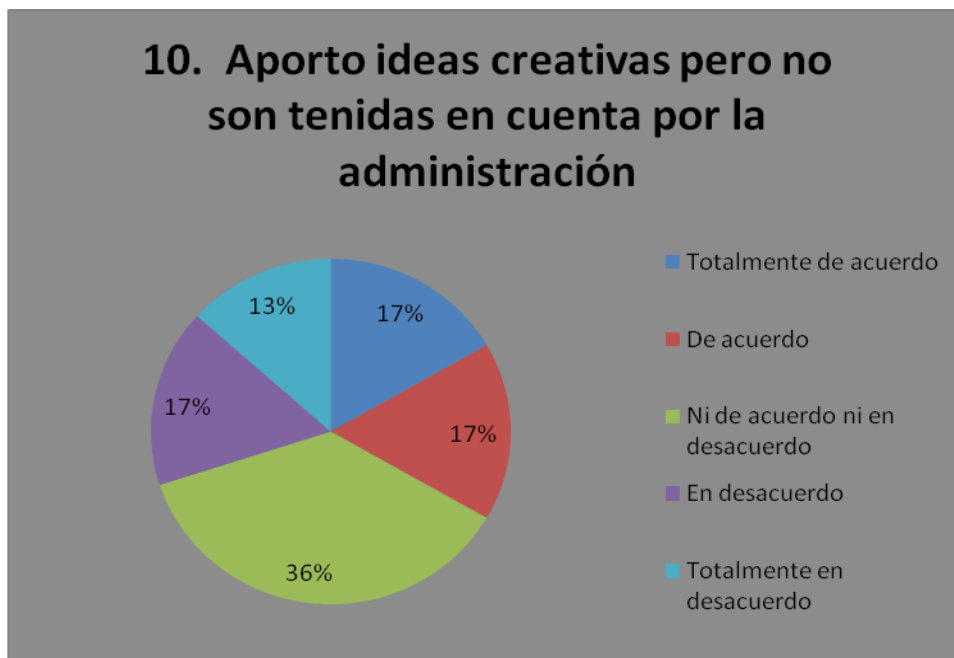
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9. La convivencia es armónica en CNC S.A	2	3	14	6	5
Porcentaje	6,67	10,00	46,67	20,00	16,67
	16,67		46,67	36,67	



Una minoría considera que la convivencia es armónica al interior de la organización; un número representativo no está de acuerdo con la afirmación formulada y para una mayoría le es indiferente este importante aspecto. El resultado (de tendencia negativa) viene a reforzar el argumento expuesto en el ítem anterior: No es factible que existiendo malentendidos e indiferencia hacia la armonía, pocas personas interpreten incorrectamente a sus compañeros de trabajo.

Pregunta 10:

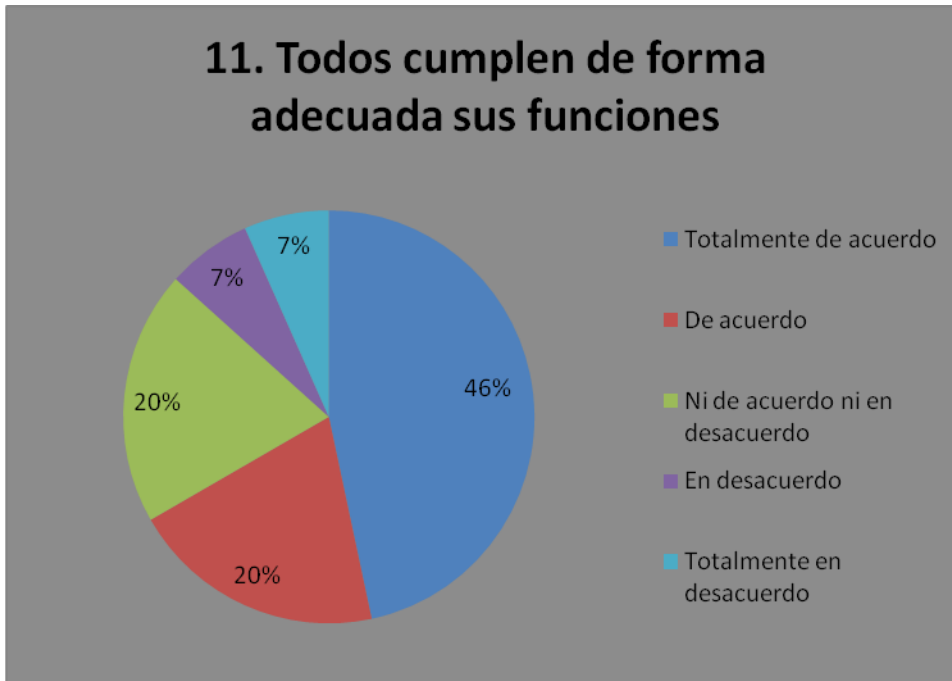
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10. Aporto ideas creativas pero no son tenidas en cuenta por la administración	5	5	11	5	4
Porcentaje	16,67	16,67	36,67	16,67	13,33
	33,33		36,67	30,00	



El hecho de que el más alto porcentaje de respuestas esté centrado en la indiferencia hacia la situación formulada, es indicativo de una baja formulación de propuestas, muy probablemente por dificultades en los canales de comunicación y a cierta falta de motivación sobre el tema (desconocimiento de responsabilidades -ítem 5- y malos entendidos -ítem 7-). Por lo anterior, la tendencia de esta respuesta es nuevamente negativa.

Pregunta 11:

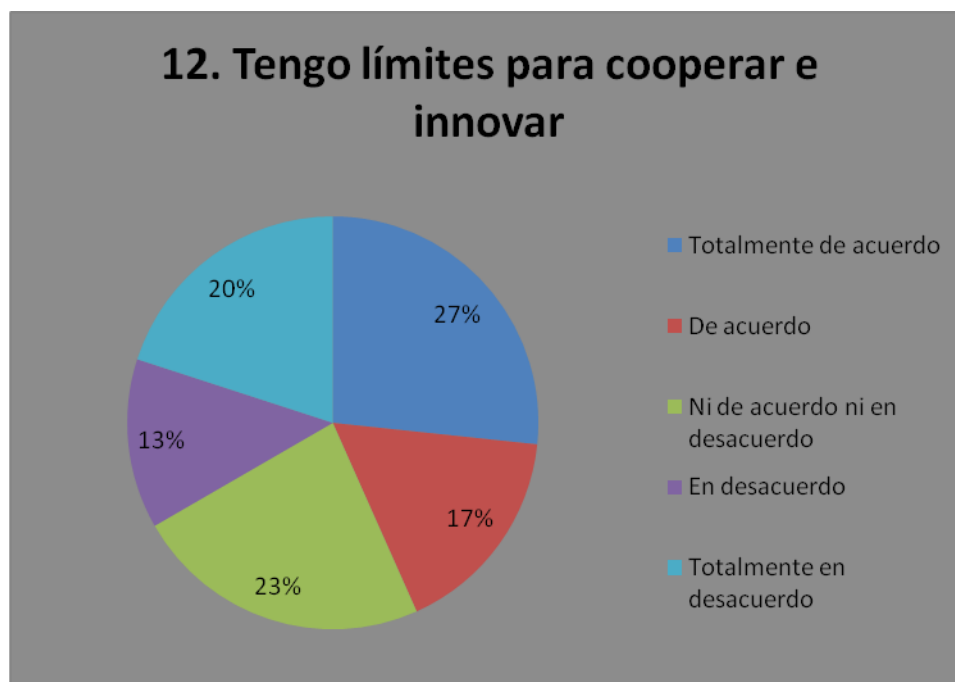
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11. Todos cumplen de forma adecuada sus funciones	14	6	6	2	2
Porcentaje	46,67	20,00	20,00	6,67	6,67
	66,67		20,00	13,33	



La percepción del cumplimiento de las tareas (propias y de los compañeros de trabajo) es positiva, teniendo en cuenta que la mayoría de las respuestas coinciden en la aceptación de la situación formulada. No es probable que haya falta de sinceridad en este resultado si tenemos en cuenta que los resultados de la compañía, a la luz de los planes estratégicos anuales, se ajustan a lo planeado por las directivas. La tendencia es positiva en este ítem.

Pregunta 12:

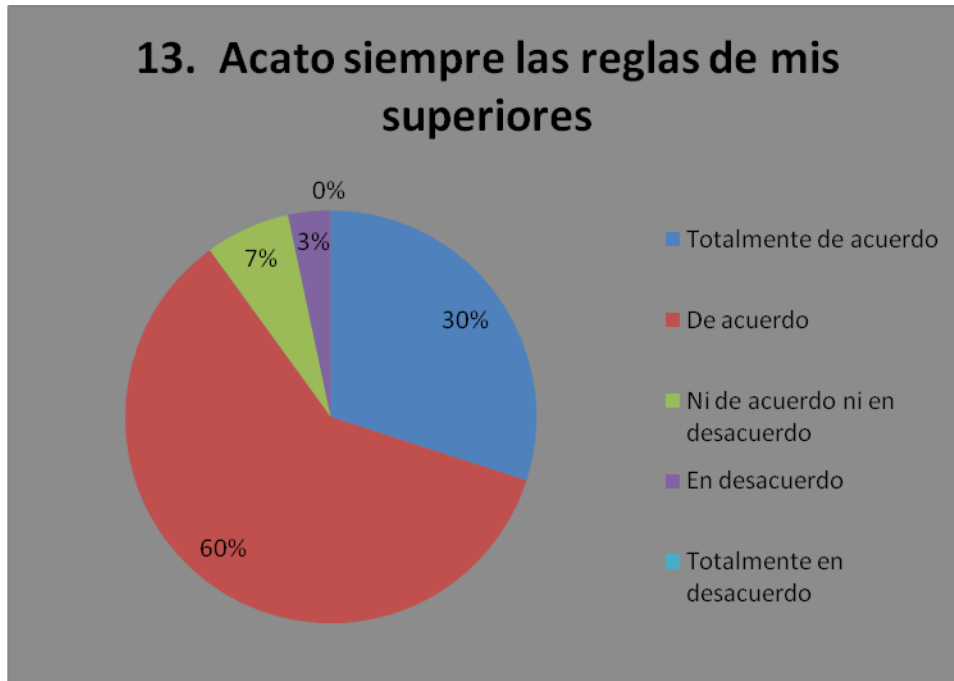
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12. Tengo límites para cooperar e innovar	8	5	7	4	6
Porcentaje	26,67	16,67	23,33	13,33	20,00
	43,33		23,33	33,33	



Al igual que en la pregunta 10, la tendencia mayoritaria va hacia la indiferencia, por lo que las nuevas ideas no surgen en abundancia en este medio. Si a lo anterior sumamos las respuestas de insatisfacción sobre la situación propuesta, la tendencia es claramente negativa sobre este aspecto.

Pregunta 13:

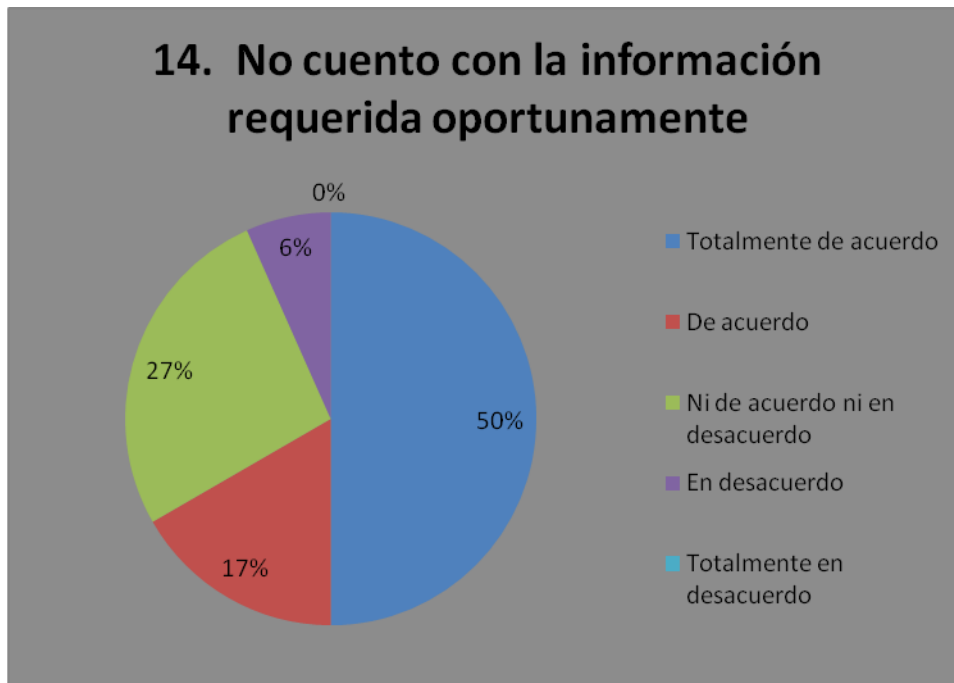
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13. Acato siempre las reglas de mis superiores	9	18	2	1	0
Porcentaje	30,00	60,00	6,67	3,33	0,00
	90,00		6,67	3,33	



El 90% de los empleados manifiesta aceptación de la situación formulada en la pregunta. Se pueden formular varios análisis al respecto, como el hecho de que en nuestro medio, el vínculo contractual aunado a la dificultad inmanente para la consecución de empleo implicaría una aceptación irrestricta de las órdenes en el ámbito laboral. Independientemente de lo anterior, la tendencia positiva de las respuestas puede ser de gran utilidad en la intervención, ya que la ascendencia de la dirección sobre el personal puede ser empleada para que se realicen las tareas necesarias enfocadas en la mejoría de la comunicación intraorganizacional.

Pregunta 14:

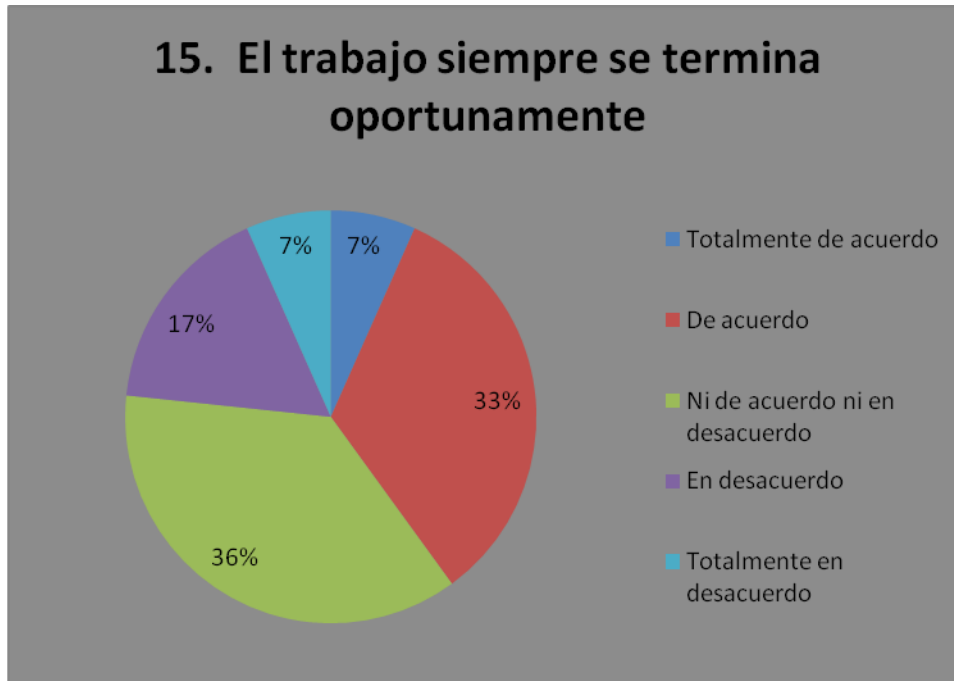
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14. No cuento con la información requerida oportunamente	15	5	8	2	0
Porcentaje	50,00	16,67	26,67	6,67	0,00
	66,67		26,67	6,67	



La opinión de la mayoría corrobora la percepción de dificultades en la comunicación expresada en otras preguntas de la encuesta. La tendencia negativa en el resultado de este cuestionamiento constituye un argumento más sobre la necesidad de intervenir en la comunicación interna de la compañía.

Pregunta 15:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15. El trabajo siempre se termina oportunamente	2	10	11	5	2
Porcentaje	6,67	33,33	36,67	16,67	6,67
	40,00		36,67	23,33	



Las opiniones divididas con una inclinación hacia la insatisfacción con la situación formulada en la pregunta, muestra una tendencia negativa sobre este aspecto, el cual por lo demás puede tomarse como consecuencia lógica de los resultados en las preguntas que directamente abordan las dificultades en la comunicación anteriormente mencionadas.

Pregunta 16:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16. Existen conductas que me inspiran desconfianza	9	8	3	5	5
Porcentaje	30,00	26,67	10,00	16,67	16,67
	56,67		10,00	33,33	



La opinión de la mayoría con respecto a este ítem es de tendencia negativa; esto corrobora las dificultades en la comunicación interna detectadas en las respuestas de las demás preguntas y contradice de alguna manera lo expuesto en el resultado a la pregunta 8, donde no se acepta la responsabilidad propia en los malentendidos.

6.3.2. Análisis de los resultados

La gran mayoría de los resultados son de una tendencia negativa con respecto a la satisfacción del personal acerca del estado de las comunicaciones internas de la compañía. Los resultados indican un alto índice de conformidad y un cierto nivel de carencia de auto crítica en lo relacionado con la gestión personal con respecto a las normas de la organización (mayor número de respuestas en la opción intermedia). A pesar de esto, es evidente la insatisfacción del personal con el estado de la comunicación interna en la Compañía.

En este período de diagnóstico, se recolectó (en colaboración con las directivas de la Compañía) la información necesaria para construir los elementos que constituyen la identidad y la gobernabilidad corporativas a nivel documental. A partir de la información recolectada y teniendo en cuenta las recomendaciones generales para el sector exportador Pyme señaladas en el Marco Teórico (Puyana 2005), se elaboró un análisis DOFA en el que se hicieron evidentes las necesidades de comunicación y coordinación de las diferentes áreas de la Empresa. A continuación se expondrá este análisis, el cual por su extensión no puede representarse en un solo plano:

6.4. Análisis DOFA

Con el fin de conocer a fondo la problemática interna y externa de la compañía y la influencia de las características del gremio exportador cafetero, se llevó a cabo un análisis de las variables vigentes y potenciales que afectan positiva y negativamente el devenir de la organización. Este análisis de Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas obtuvo su información mediante la revisión de las actas de junta directiva de la compañía, la lectura de los informes de estados financieros y la entrevista directa a las directivas sobre los puntos fuertes y débiles de la organización, frente a las características propias del negocio y el cambiante entorno externo. Luego, se definieron cada uno de los ítems, de manera completamente consultiva con la administración de la compañía.

A manera de ejemplo, lejos de llegar a pensar que la fluctuación de los precios del café en la bolsa de New York no afectan para nada la comunicación interna, se pudo establecer que las decisiones de la gerencia sobre almacenamiento de materia prima no eran siempre aceptadas de buen grado por parte del área de producción, ya que estos últimos consideraban inapropiado frenar el proceso de trilla de café, mientras que la gerencia adoptaba esta disposición en razón a la clara perspectiva de un aumento en el precio del *commodity* en un corto plazo. Es así como una variable externa tiene fuerte influencia en la comprensión de las medidas tomadas por la alta gerencia por parte de los miembros situados en niveles jerárquicos inferiores. No obstante, no siempre se puede llegar a explicar el porqué de las instrucciones a los subordinados ya que, como en este ejemplo, se trataría de ventilar información confidencial que no conviene ser manejada a un nivel diferente al directivo.

Debilidades

- Ausencia de estructura básica documental: Organigrama, misión, visión, valores institucionales, perfiles de cargo, manual de funciones, manual de procedimientos, manual de convivencia.
- Ausencia de reuniones o comités para la coordinación de las actividades: La comunicación parte de la gerencia general hacia todas las áreas pero se carece del espacio temporal para que las áreas puedan comunicarse entre sí de una manera diferente al de las actividades diarias; es así como la gerencia general debe coordinar por sí sola (y con un limitado panorama de la realidad de cada área) las actividades de todos los miembros la Compañía. Esto provoca dificultades en la operatividad de cada área, ya que en repetidas ocasiones se ven obligados a realizar tareas que, coordinadas de otra manera, serían más efectivas para las áreas implicadas.

Ejemplo: La orden de trilla (inicio del proceso productivo) se da al área de producción independientemente del estado en que se encuentren los despachos a puerto, los cuales son manejados por el área de exportaciones y que dependen de la disponibilidad de tractomulas, de la disponibilidad de espacio

en las bodegas en puertos y de la disponibilidad de espacio en los buques de carga. Si las dos áreas contaran con un espacio de comunicación (en presencia de la gerencia) para coordinar sus actividades, podrían mejorar su gestión en tanto que el área de exportaciones tiene la posibilidad de organizar a sus proveedores de servicios, el área de producción evita copar su capacidad de almacenamiento de producto terminado en bodega y la gerencia general puede establecer, de primera mano, sus compromisos comerciales con los clientes en el exterior, sin correr el riesgo de extralimitarse en las ventas.

- Dependencia absoluta del estilo particular de dirección en cada área, en tanto que no se cuenta con una guía documentada para cada proceso de trabajo. Por ejemplo, se pudo observar que en la planta de producción se encargaban tareas ajenas a las funciones de algunas personas, como ordenar reparaciones locativas del techo a los operarios de las máquinas electrónicas; el riesgo de realizar este tipo de actividad, para personas que no desempeñan habitualmente estas tareas es bastante alto y si ocurriese algún accidente de trabajo, la ARP tendría completa facultada para sancionar a la Compañía ya que al no haber manual de funciones, las labores se circunscriben estrictamente a las expuestas en el contrato de trabajo.
- Comunicación (en muchos casos) unidireccional (descendente) bajo la premisa de dar absoluta prioridad a las necesidades del cliente obviando parcialmente las necesidades de cada área de la Compañía.

Oportunidades:

- Ampliación del espectro comercial a raíz de los tratados comerciales con otros países y las favorables condiciones que implicaría el probable establecimiento de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América.

- Las habilidades sociales del grupo de trabajo y el buen ambiente que se mantiene en la Organización, favorece el establecimiento de guías de trabajo y de la implantación de comités de mejoramiento de la actividad laboral.
- Buenas relaciones con los proveedores, los transportadores, las autoridades, el gremio cafetero y la comunidad: Facilitan la gestión y permiten el mantenimiento de los vínculos luego del cambio interno que se proponga, teniendo en cuenta que este último tendrá impacto en la interacción con estas personas e instituciones. Ejemplo: La implantación y aplicación de las normas que provengan de los procedimientos documentados y establecidos hará que los proveedores y transportadores tengan que cambiar su manera de ingresar a las instalaciones de la Compañía en Ibagué. El vínculo cordial que se mantiene con ellos facilitará el cumplimiento de estas medidas y evitará las dificultades y el rechazo que toda norma nueva implica.
- La inminente construcción de la vía doble calzada Bogotá – Ibagué, la construcción del terminal de carga y zona franca en las cercanías de Ibagué, la construcción del terminal aéreo de carga de Flandes, la expansión de rutas aéreas en la zona por parte de las más importantes aerolíneas y la privilegiada ubicación de las instalaciones de producción de la Compañía sobre la vía panamericana, constituyen la apertura de grandes posibilidades de comunicación y de comercio para CNC, en tanto que se acortan los tiempos de movilización de los transportes de mercancía y se facilita la visita de clientes y proveedores a la planta de producción.
- El compromiso de la alta gerencia de la Compañía facilita la implantación de ideas que benefician la comunicación y la productividad de la Organización.

Fortalezas:

- Adecuados servicios de telecomunicaciones y de conferencia vía Internet e Intranet, en virtud a una importante infraestructura de sistemas, página web, telefonía fija, telefonía IP y telefonía celular.
- Clientes fijos en el exterior, quienes son socios de la firma.
- Grupo humano unido y con capacidad para trabajar en equipo.
- Interés de la alta gerencia por mejorar los procesos administrativos, productivos y comerciales de la Organización.
- Instalaciones de producción propias, lo que permite un razonable empleo de los recursos y brinda seguridad a las materias primas y al producto terminado.
- Pertenencia a la junta directiva de la Asociación Colombiana de Exportadores de Café.
- Personal con experiencia en sus actividades diarias lo que robustece el *know how* corporativo.

Amenazas:

- Fluctuaciones en el volumen y calidad de la materia prima ofrecida en virtud a cambios climáticos, estado de carreteras, situación de orden público, cotización en la bolsa de NY y variaciones en la TRM (Tasa Representativa del Mercado = Cotización del dólar norteamericano en pesos colombianos).
- Precaria infraestructura y capacidad de los puertos de embarque en Colombia.
- Problemas en carreteras al principal puerto del Pacífico Colombiano (Buenaventura).
- Alto riesgo de contaminación de la carga con sustancias prohibidas que sean contrabandeadas por entes delincuenciales en algún punto de la cadena exportadora.
- Situaciones de extorsión por parte de entes fuera de la ley, al ser una compañía exportadora perteneciente a un gremio de gran renombre como el cafetero.

Cuadro resumen del análisis DOFA

Ítem				
Debilidades	Acciones a realizar	Responsable	Plazo	Valor de inversión
Ausencia de estructura básica documental: Organigrama, misión, visión, valores institucionales, perfiles de cargo, manual de funciones, manual de procedimientos, manual de convivencia.	Crear manuales de funciones, procedimientos y perfiles de cargo con el fin de brindar un marco referencial sólido a los empleados que tenga un positivo impacto en las comunicaciones internas.	Gerencia Administrativa delegará un asesor externo para realizar la tarea en razón a que las tareas cotidianas impiden ubicar a un empleado para este oficio.	Ocho meses.	Gastos de desplazamiento del asesor a la sede Ibagué cada dos meses \$2'000.000.00
Ausencia de reuniones o comités para la coordinación de las actividades: La comunicación parte de la gerencia general hacia todas las áreas pero se carece del espacio temporal para que las áreas puedan comunicarse entre sí de una manera diferente al de las actividades diarias.	Crear la reglamentación, el esquema y el calendario para estas reuniones cuyo propósito será el generar espacios definidos para la sana y productiva discusión de temas laborales y exposición del avance en el trabajo de creación de manuales.	Gerencia Administrativa en conjunto con un asesor externo diseñará el esquema de estos comités.	Un mes	Gastos de desplazamiento del asesor a la sede Ibagué. Una sola ocasión para capacitar sobre el esquema de reunión (se hace coincidir con la tarea anterior)
Dependencia absoluta del estilo particular de dirección en cada área, en tanto que no se cuenta con una guía documentada para cada proceso de trabajo.	Implantar, mediante capacitación directa, el uso de los manuales de procedimientos y de funciones.	Gerencia Administrativa en conjunto con el asesor externo llevará a cabo las capacitaciones correspondientes.	Un mes, posterior a la elaboración de los manuales.	Asignación de \$1'000.000.00 para materiales y gastos adicionales del asesor, haciendo coincidir con las tareas anteriores.
Comunicación (en muchos casos) unidireccional (descendente) bajo la premisa de dar absoluta prioridad a las necesidades del cliente obviando parcialmente las necesidades de cada área de la Compañía.	Aplicación de la metodología de operación planteada en los manuales de procedimientos y de funciones. Esta tarea de divulgación y capacitación se hará especialmente con el staff administrativo.	Asesor Externo, bajo la supervisión de la Gerencia Administrativa	Un mes (simultáneo a la tarea anterior) una vez se encuentren elaborados los manuales.	El total de la inversión, enfocada a superar las debilidades expuestas, estaría entre \$3'000.000.00 y \$3'500.000.00
Oportunidades	Acciones a realizar	Responsable	Plazo	Valor de inversión
Ampliación del espectro comercial a raíz de los tratados comerciales con otros países y las favorables condiciones que implicaría el probable establecimiento de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América.	<p style="text-align: center;">Las positivas habilidades sociales del personal y el interés de la alta gerencia por mejorar la comunicación interna se constituyen en oportunidades o elementos de suma importancia para llevar a cabo el trabajo propuesto, mediante la creación y divulgación de un marco referencial documentado para los empleados (manuales de procedimientos, de funciones y perfiles de cargo) y mediante el diseño e implantación de una herramienta (comité periódico participativo) que se espera traigan consigo una sensible mejoría en la comunicación intraorganizacional.</p>			
Las habilidades sociales del grupo de trabajo y el buen ambiente que se mantiene en la Organización, favorece el establecimiento de guías de trabajo y de la implantación de comités de mejoramiento de la actividad laboral.				
Buenas relaciones con los proveedores, los transportadores, las autoridades, el gremio cafetero y la comunidad: Permiten el mantenimiento de los vínculos				

luego del cambio interno que se proponga, teniendo en cuenta el impacto en la interacción con estas personas e instituciones.				
La inminente construcción de la vía doble calzada Bogotá – Ibagué, la construcción del terminal de carga y zona franca en las cercanías de Ibagué, la construcción del terminal aéreo de carga de Flandes, la expansión de rutas aéreas en la zona por parte de las más importantes aerolíneas y la privilegiada ubicación de las instalaciones de producción de la Compañía sobre la vía panamericana, constituyen la apertura de grandes posibilidades de comunicación y de comercio para CNC.				
Compromiso de la alta gerencia de que facilita la implantación de ideas que benefician la comunicación y la productividad.				
Fortalezas	Acciones a realizar	Responsable	Plazo	Valor de inversión
Adecuados servicios de telecomunicaciones y de conferencia vía Internet e Intranet, en virtud a una importante infraestructura de sistemas, página web, telefonía fija, telefonía IP y telefonía celular.	Elementos a utilizar en las capacitaciones y en el desarrollo de la herramienta de comunicación a implantar (comités de gerencia). Reducen costos y mantiene adecuada efectividad.	Las fortalezas detectadas son importantes soportes para la realización del trabajo propuesto y también son útiles para su permanencia en el futuro.		
Clientes fijos en el exterior, quienes son socios de la firma.	Certeza de permanencia de la compañía en el medio.			
Grupo humano unido y con capacidad para trabajar en equipo.	Factor útil para la culminación exitosa del trabajo.			
Interés de la alta gerencia por mejorar los procesos administrativos, productivos y comerciales de la Organización.	Aprovechamiento de este aspecto para realizar el trabajo en comunicaciones a corto plazo.			
Instalaciones de producción propias, lo que permite un razonable empleo de los recursos y brinda seguridad a las materias primas y al producto terminado.	Solidez de la compañía fomenta ambiente de tranquilidad en los empleados, el cual es aprovechable para la tarea a realizar en comunicaciones.			
Pertenencia a la junta directiva de la Asociación Colombiana de Exportadores de Café.	El prestigio de la compañía es reconocido también al interior de la misma.			
Personal con experiencia en sus actividades diarias lo que robustece el <i>know how</i> corporativo.	Personas clave para la correcta elaboración de los manuales de funciones, procedimiento y perfiles de cargo.			

Amenazas	Acciones a realizar	Responsable	Plazo	Valor de inversión
Fluctuaciones en el volumen y calidad de la materia prima ofrecida en virtud a cambios climáticos, estado de carreteras, situación de orden público, cotización en la bolsa de NY y variaciones en la TRM (cotización USD)	Dada la complejidad inherente a la actividad comercial y productiva de la compañía, la introducción de un detallado manual de procedimientos será de gran utilidad para la administración y gestión de las actividades laborales.	Los plazos de ejecución, en lo concerniente al trabajo en comunicación interna, son los mismos contemplado en las tareas relacionadas con las debilidades expuestas en este mismo cuadro.		
Precaria infraestructura y capacidad de los puertos de embarque en Colombia.	Este factor, al igual que el anterior, se escapa de la posible intervención de la compañía. No obstante, es una fuerte variable que se ha de tener en cuenta en la documentación del proceso comercial de exportación.			
Problemas en carreteras al principal puerto del Pacífico Colombiano (Buenaventura).	Este factor, al igual que el anterior, se escapa de la posible intervención de la compañía. No obstante, es una fuerte variable que se ha de tener en cuenta en la documentación del proceso comercial de exportación.			
Alto riesgo de contaminación de la carga con sustancias prohibidas que sean contrabandeadas por entes delincuenciales en algún punto de la cadena exportadora.	Llevar a cabo el proceso de certificación BASC, el cual ya ha sido estudiado por la administración. Los manuales de funciones y de procedimientos son indispensables para esta certificación por lo que parte de la labor en comunicaciones complementará las necesidades documentales de la certificación.			
Situaciones de extorsión por parte de entes fuera de la ley, al ser una compañía exportadora perteneciente a un gremio de gran renombre como el cafetero.	Procedimiento a seguir, se contempla en la certificación de seguridad BASC.			

Con base en este diagnóstico se pudo establecer, en colaboración con la administración, la necesidad de fortalecer la estructura de la Compañía y mejorar las comunicaciones internas. De esta manera, se propuso, como parte integral de este trabajo, realizar las siguientes tareas estratégicas:

- Una **primera etapa** en la que se documentarán las bases de la identidad corporativa (Misión, Visión y Valores), así como las herramientas esenciales de la gobernabilidad corporativa (Organigrama, Manuales de Convivencia, Funciones y Procesos) y la competitividad interna (formatos de producción y calidad).
- Una **segunda etapa** en la que se diseñarán actividades de reunión periódica denominadas “Comités Semanales de Gerencia” en los que, con la participación de la cabeza visible de cada área, se coordinarán esfuerzos, se compartirán experiencias y se planificarán nuevas metas de todo tipo que no sólo permitan mejorar la comunicación sino obtener un óptimo rendimiento en la gestión global de la Compañía.
- Una **tercera etapa** en la que se capacitará al personal sobre la puesta en práctica de los documentos antes elaborados mediante talleres y mediante la publicación de información empleando medios como carteleras e Intranet corporativa. En este punto es indispensable mencionar que CNC S.A. había iniciado los pasos preliminares conducentes a la obtención de la certificación internacional de seguridad BASC (*Business Alliance for Secure Commerce*) Capítulo Café – Colombia. Esta certificación permite a la organización que la desarrolla, cumplir con los estándares de seguridad que debe tener una compañía dedicada a la exportación (también a la importación), para prevenir que sus operaciones se vean afectadas por entes delincuenciales dedicados al contrabando, el narcotráfico, la extorsión o el lavado de activos. Más información sobre el tema en www.wbasco.org
- De acuerdo con los objetivos planteados desde un principio, podemos establecer que el diagnóstico ha sido provechoso y muestra la posibilidad de realizar una intervención positiva en lo que respecta a las comunicaciones internas de la organización. Evidentemente, se puede apreciar una necesidad de mejora y de creación de espacios de discusión que faciliten el entendimiento mutuo y la

posibilidad de compartir información de cada área, lo cual a su vez, permitirá a todos los miembros del equipo de trabajo tener una visión global de la problemática interna y externa de la compañía. Dado que en la intervención se fortalecerá en el personal la perspectiva de la compañía y sus objetivos corporativos, el papel del Comunicador será de suma importancia, en tanto que su formación profesional le permite interactuar positivamente con las personas y brindarles a manera de oportunidad, la posibilidad de mejorar el entendimiento entre las áreas de trabajo. La credibilidad del Comunicador dependerá no sólo de su actividad documental sino de la positiva relación que establezca con el equipo humano de la compañía en cada entrevista individual y en cada actividad grupal, donde se les explica la importancia de mejorar las comunicaciones internas.

6.5. Desarrollo de la estrategia de intervención

Cuadro resumen de la estrategia de intervención			
Aspecto a trabajar	Estrategia	Objetivo	Acciones
Documentación básica sobre la creación y estructura de la Compañía.	Consultar y elaborar (de común acuerdo y en colaboración con la alta gerencia) los documentos básicos de la estructura organizacional.	Contar con la base conceptual necesaria para implementar cualquier plan que afecte de manera positiva las comunicaciones internas de la compañía	Recopilar la documentación existente y crear la que hace falta (Funciones, perfiles de cargo, procesos, misión, visión, etc.).
Diagnóstico del estado de las comunicaciones internas de la compañía.	Exponer (ante la alta gerencia y los empleados en general) la necesidad y los beneficios de realizar una encuesta que evalúe el estado de las comunicaciones internas en la organización.	Conocer la efectividad de la intervención realizada en las comunicaciones internas mediante el análisis de los resultados de las encuestas antes y después de la intervención mencionada.	Diseñar y aplicar una encuesta dirigida a todo el personal, cuyo fin es conocer el nivel de satisfacción de los empleados con las comunicaciones internas antes y después de realizar una intervención en esta misma área.
Intervención basada en la creación de actividades específicas con el personal y de material de difusión	Diseñar y probar las actividades y los elementos de difusión en conjunto con la alta gerencia.	Dar a conocer a todo el personal la metodología, las actividades y el material que será empleado en las tareas de mejoramiento de las comunicaciones internas.	Crear y poner en práctica talleres de capacitación, reuniones (comités) de trabajo, materiales de difusión y normatividad relacionada con la búsqueda de unas óptimas comunicaciones internas.
Incidencia de las comunicaciones internas en el desarrollo de los procesos administrativos, comerciales y de producción de la compañía	Analizar, junto con la alta gerencia de la compañía, la importancia que trae mejorar las comunicaciones internas a la luz de los procesos, funciones y aspectos de la gobernabilidad corporativa que se han creado dentro de este mismo plan de intervención	Conocer las implicaciones que trae consigo el mejoramiento de las comunicaciones internas en las tareas administrativas, de mercadeo, de producción y el nivel de satisfacción de los empleados con su labor cotidiana, de acuerdo con las funciones ya procesos ya establecidos.	Documentar y exponer analíticamente (ante los directivos) los hallazgos fruto de las aplicaciones de las encuestas y de la intervención realizada con el personal (talleres, actas de comités, folletos, material audio visual y todos los elementos empleados en el proceso).

Fases	Descripción y análisis de la documentación constitutiva de la compañía	Creación de la documentación que se considere inexistente y que sea básica para completar la estructura teórica de la organización	Diagnóstico del estado de las comunicaciones internas mediante la aplicación de encuestas al personal y actividades complementarias	Exposición de los resultados preliminares ante la alta gerencia	Divulgación de la documentación mediante material impreso y mediante actividades tipo taller con los empleados	Medición (diagnóstico) del estado de las comunicaciones internas luego del periodo de utilización de las herramientas y metodologías implantadas luego de la intervención. Conclusiones finales
Elementos						
Acciones	Recopilar la documentación existente sobre la estructura básica de la compañía (actas de constitución, actas de asambleas de accionistas, actas de juntas directivas, misión, visión, procedimientos, perfiles de cargo, etc.)	Luego de revisar la documentación existente, se concertará con la administración la creación de los documentos que se consideren necesarios y que a su vez no existan (para el caso específico, se evidenció la carencia de manuales de funciones, de procedimientos y perfiles de cargo). La necesidad de contar con esta documentación se ha explicado en otras partes del presente trabajo.	Aplicar encuestas al personal con el fin de medir el nivel de efectividad de las comunicaciones internas de la Compañía (previo a la intervención propiamente dicha).	Exposición ante la alta gerencia de la compañía los resultados de la encuesta y de la revisión documental realizada.	Divulgar los valores institucionales a los empleados así como los temas correspondientes a funciones, procedimientos y características de los cargos existentes en la organización.	Aplicar encuestas al personal con el fin de medir el nivel de efectividad de las comunicaciones internas de la Compañía (posterior a la intervención).
Tareas	Leer, listar, consultar, precisar la congruencia de la documentación y (si es el caso) planear la creación de los elementos que no existan con la colaboración del staff de la compañía.	Creación conjunta (con la administración de la compañía) de los documentos en cuestión. Creación de los documentos escritos para su publicación y conservación en los archivos de la organización.	Aplicar, reunir, calificar y analizar las encuestas suministradas al personal de la compañía en sus dos sedes (Bogotá e Ibagué).	Exponer los resultados y los documentos elaborados (manuales) a la alta gerencia, así como los resultados de la encuesta. Proponer y concertar las actividades a realizar con los empleados en el marco de la implementación de las herramientas conducentes a la mejora de la comunicación interna.	Publicar los documentos para fines de instrucción y de consulta de los empleados con personal a cargo. Realizar los talleres de divulgación de estos temas, dirigidos a todos los empleados.	Aplicar, reunir, calificar y analizar las encuestas suministradas al personal de la compañía en sus dos sedes (Bogotá e Ibagué). Entrevista directa al personal dirigidas a establecer el nivel de satisfacción con la metodología implantada. Exposición de conclusiones a la alta gerencia de la compañía.
Herramientas	Equipo de computación.	Equipo de computación (para la tarea de documentación, grabadora (para registrar las conclusiones de las reuniones con la administración).	Material impreso de las encuestas, equipo de computación	Equipo de computación, video beam, papelería impresa	Equipo de computación, video beam, papelería impresa	Material impreso de las encuestas, equipo de computación
Medios	Acta de revisión de la documentación (para registro del avance del trabajo)	Acta(s) de reuniones que registren el avance del trabajo.	Reuniones específicas con los empleados con el fin de explicar el propósito y los alcances de las encuestas aplicadas, así como el anonimato y la confidencialidad de las mencionadas encuestas. Acta correspondiente para la compañía.	Exposición con ayudas visuales dirigida a la gerencia de la organización. Acta para la compañía.	Talleres con empleados en los que se realiza la exposición de los valores institucionales, los procedimientos y la metodología de las reuniones (comités) de trabajo encaminadas a mejorar la comunicación interna de la compañía	Reuniones con los empleados para explicar el propósito y los alcances de las encuestas aplicadas. Acta correspondiente para la compañía.
Responsable	Comunicador (Carolina Sierra), personal área administrativa.	Comunicador (Carolina Sierra), personal área administrativa.	Comunicador (Carolina Sierra), alta gerencia de la compañía	Comunicador (Carolina Sierra), alta gerencia de la compañía	Comunicador (Carolina Sierra), alta gerencia de la compañía	Comunicador (Carolina Sierra), alta gerencia de la compañía

El cuadro expuesto en la página anterior sintetiza las fases del trabajo evitando extraer conclusiones prematuras con respecto al diagnóstico. Se ha tomado a la intervención propiamente dicha desde la fase diagnóstica, debido a que se le plantea al personal desde esta etapa el propósito de las actividades a realizar y se invita a que haya participación del grupo con aportes y comentarios constructivos. Dado que los objetivos del trabajo implican transparencia en la comunicación, se ha considerado indispensable informar claramente a los empleados acerca de la intervención a realizar. En el desarrollo del presente documento se harán evidentes dos aspectos clave que están implícitos en los objetivos: Primero, todas las actividades serán conducentes a obtener una sensible mejora en las comunicaciones internas de la compañía y segundo, la gran importancia del papel del Comunicador en un proceso como este, convirtiéndose en un factor de suma utilidad en la pequeña y mediana empresa de hoy.

6.5.1. Identidad Corporativa (Etapa 1)

En virtud a que los objetivos organizacionales sean compartidos con todos los miembros de la empresa, cada empleado sabe el papel que desempeña su compañía en el gremio y en la sociedad; a la vez, si tiene claro el objetivo a largo plazo de la organización a la que pertenece y los valores que preconiza la institución, este saber le permitirá comunicarse en los mismos términos con sus jefes, colegas y/o colaboradores en razón a que las actividades se ambientan en un objetivo común y en unas condiciones conocidas por todos.

Por lo anterior, se procedió a crear (en colaboración con todos los miembros de la Organización CNC S.A.: Junta directiva y empleados en general) la Misión, la Visión y los Valores Institucionales de la Compañía.

Con el propósito de hacer partícipe al personal de la compañía, se sugirió por parte de la autora de este trabajo, proponer a cada uno de los miembros del *staff* administrativo y de la alta gerencia que cada uno de ellos elaborara un concepto propio acerca de la misión, la visión y los valores de la organización, para luego

exponerlos en plenaria y escoger y combinar los diferentes conceptos obteniendo así un solo texto definido en conjunto. Luego, estos textos fueron evaluados por la Junta Directiva y la Presidencia de la Compañía, quienes hicieron sus aportes y correcciones, dejando los conceptos definitivos que a continuación se exponen:

Misión

“Satisfacer a nuestros clientes nacionales e internacionales suministrando cafés especiales de excelente calidad y precio, practicando un dinámico plan comercial, manteniendo los más altos estándares en las normas de calidad y seguridad, obteniendo así un desarrollo industrial y económico sostenible que permita una adecuada retribución a los accionistas, a sus empleados y a Colombia.”

Visión

“CNC será reconocida como la empresa colombiana líder en la exportación de cafés especiales integrando las buenas prácticas y cultura del caficultor colombiano con las expectativas del consumidor final.”

Valores Institucionales

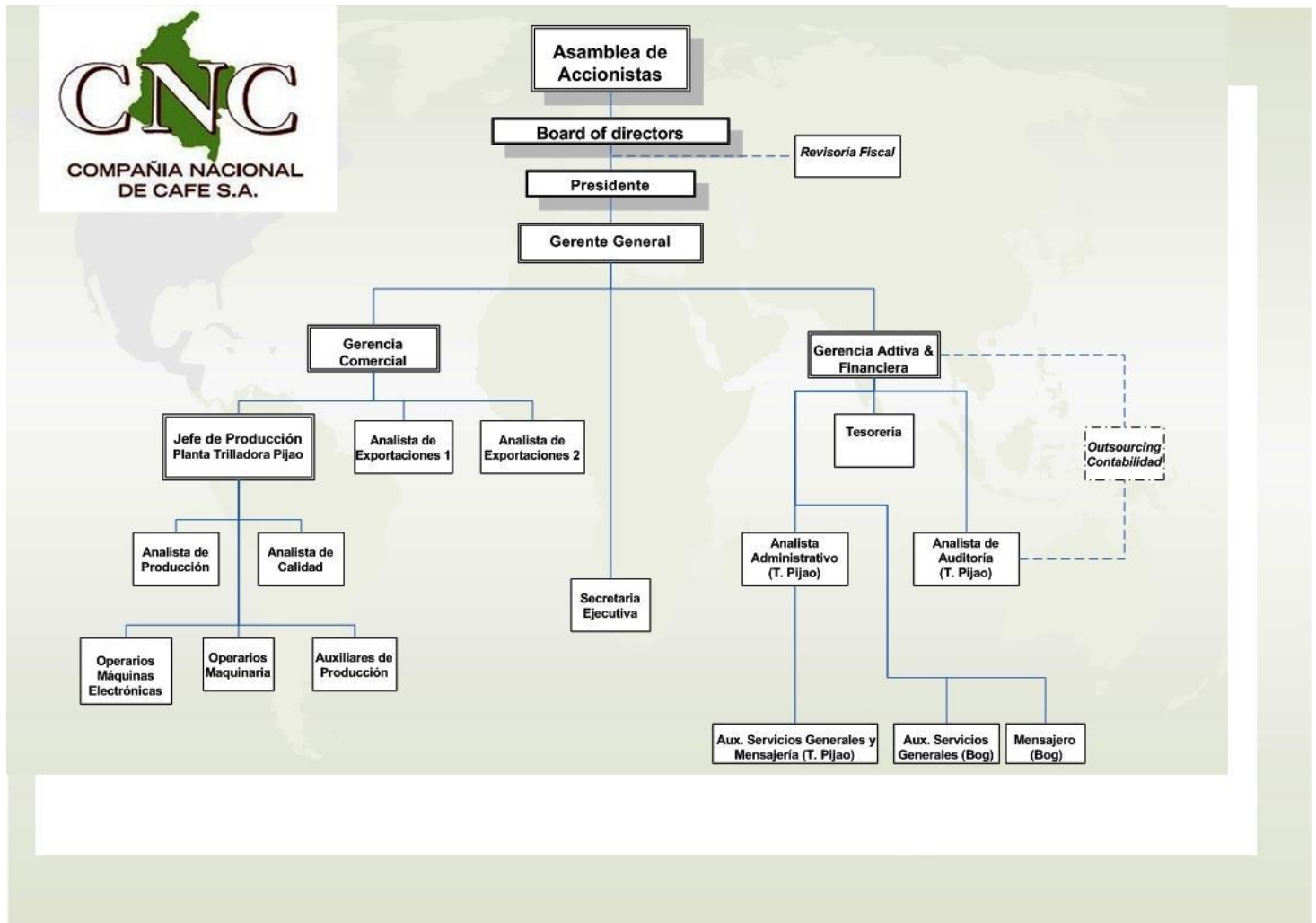
- Somos responsables y honestos con las calidades que ofrecemos
- Nuestra trilladora trabaja en pro de del bienestar y satisfacción de sus clientes, empleados y propietarios
- Respetamos y comprendemos las necesidades de nuestros clientes
- Valoramos el talento de nuestra gente
- Estamos comprometidos con la seguridad y la calidad en todo nuestro proceso productivo

6.5.2. Gobernabilidad Corporativa (Etapa 1)

Como se pudo apreciar en el análisis DOFA realizado, la ausencia de Organigrama documentado así como de perfiles de cargo y de manuales de funciones, procedimientos y de convivencia, entorpecen la comunicación efectiva. Partiendo de la base en la que hemos considerado de suma y vital importancia la creación de la documentación de organigramas y procesos como elementos necesarios e indispensables para una efectiva comunicación interna, se procedió a elaborar estos documentos, que mostrarán la responsabilidad que compete a cada área y permitirán al empleado visualizar fácilmente su papel en la actividad, dando por sentado a quién se debe dirigir para comunicar sus ideas e inquietudes sobre la actividad en cuestión.

Se expondrán a continuación estos documentos, los cuales también fueron elaborados con el apoyo de la gerencia y de cada una de las áreas de la Compañía:

Organigrama de CNC S.A.



Dado que la Compañía es eminentemente comercial con un significativo componente industrial, es necesario hacer una breve descripción de las actividades que realiza esta Organización para facilitar la comprensión de su objeto social.

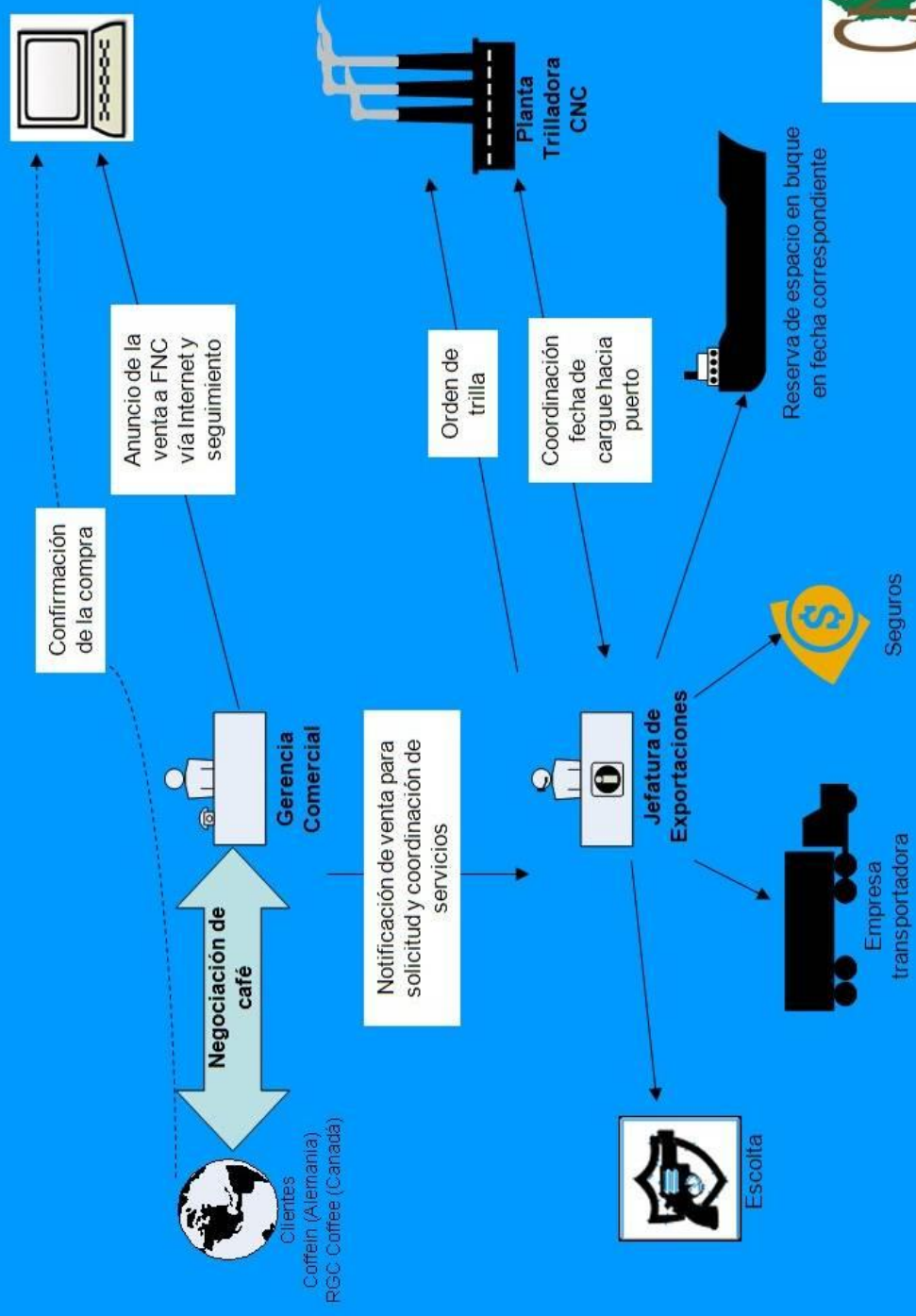
Para la comercialización del café verde, la Compañía adquiere altos volúmenes de café pergamino, el cual es el café que una vez cosechado, beneficiado y secado, conserva aún su cascarilla protectora. Este café es comprado a granel y transformado en la planta trilladora ubicada en la ciudad de Ibagué.

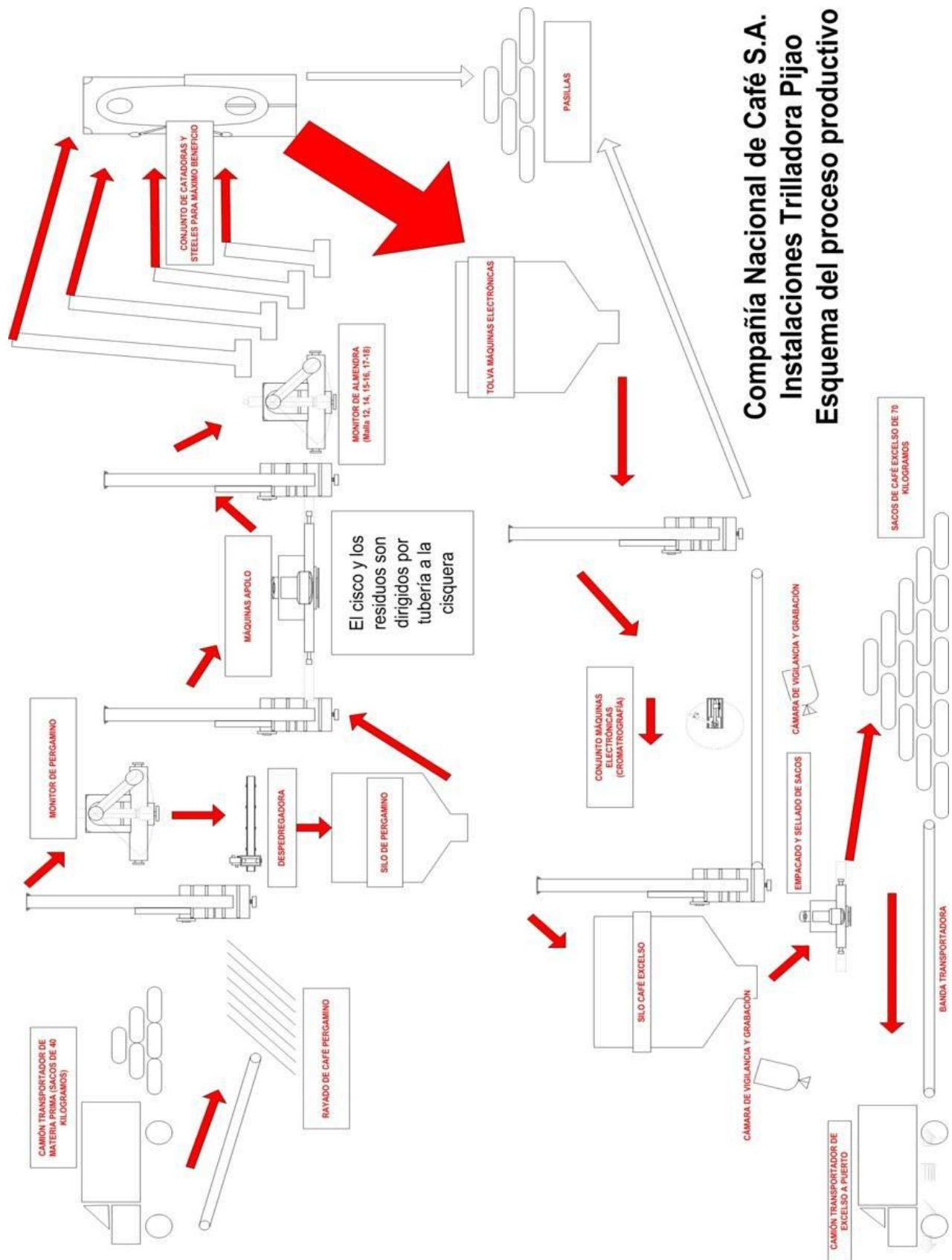
Como resultado de la trilla y clasificación (por peso, por densidad, por calibre y por color) el café de mejor calidad es empacado en sacos de setenta kilogramos y exportado en lotes de 250 o 275 sacos cada uno. Al tiempo que la Gerencia vende a clientes en el exterior, realiza las compras de materia prima en la región; esto se debe realizar así porque si se comprara un elevado *stock* (cantidad reservada), esta operación estaría “amarrada” a un valor comercial correspondiente en la bolsa de New York; si para el momento de la venta, el precio bajara (aunque fuera sólo un poco), la pérdida económica sería enorme.

El café, como todos los *commodities* que se negocian en la bolsa de NY, tiene fluctuaciones en su precio y un aumento o disminución de un centavo de dólar en su valor, representa aproximadamente un millón de pesos en un lote de 275 sacos. Si a esto agregamos que una compañía como esta maneja alrededor de cuarenta lotes al mes, las cifras pueden ser evidentes.

A continuación, un par de esquemas que ilustran la operación de esta Compañía:

Proceso de venta y exportación





Es importante tener en cuenta que la materia prima sufre una transformación, pero que no es la definitiva; es decir, no es la transformación que convierte al café en producto de consumo para el cliente final. El café producido y exportado por CNC es adquirido por tostadores en el exterior. El café no se exporta tostado debido a que el esquema del mercado internacional implica el empleo de masivas cantidades de café de diferentes zonas del mundo que es mezclado con el café colombiano para suavizarlo; el café de Colombia es muy suave para tostarlo puro y los consumidores del mundo industrializado lo prefieren mucho más fuerte.

El levantamiento de la información correspondiente a los procesos fundamentales de CNC se llevó a cabo mediante observación directa y entrevistas con los encargados de las tareas, como se describe más adelante. La descripción se realizó mediante flujogramas, ya que se consideró como una manera más práctica y sencilla de hacer comprender a los empleados las actividades comerciales y de producción de la Compañía. Este documento puede ser observado en el **Anexo 1, Flujograma de Procesos**. Dado que el presente trabajo participó activamente en el levantamiento y documentación de los procesos de esta Compañía, la Gerencia General aprovechó esta información y tuvo la idea de crear un video institucional, el cual tuvo como guión adaptado en la narración, los detalles descritos en el Flujograma de Procesos. La autora de este trabajo colaboró activamente en esta adaptación.

Con respecto a la descripción de las funciones y de los perfiles de cargos, el levantamiento de la información se realizó a la par de las indagaciones para la construcción del manual de procesos. La tarea se llevó a cabo en colaboración con la Gerencia Administrativa y Financiera de CNC. Dado que la labor de documentar es prolongada pero indispensable para el alcance de los objetivos de este trabajo, la autora del mismo estuvo permanentemente implicada en esta actividad. Como se puede apreciar en el **Anexo 2, Manual de Funciones y Perfiles de Cargo**.

El esquema de trabajo para la identificación de las funciones del personal de la compañía se desarrolló de la siguiente manera:

1. La autora de este trabajo junto con el Gerente Administrativo y el Jefe de Producción se individualizaron las actividades propias de cada puesto de trabajo, con el fin de establecer el número de empleados que desarrollaban actividades iguales y diferentes entre sí, tal y como se aprecia en el *head count* (discriminación de empleados por cargo) del numeral 6.3.1. La Gerencia General revisó cada una de las etapas de identificación y caracterización de las funciones por iniciativa propia y con el valor agregado que implica la validación del trabajo por parte de la cabeza de la organización.
2. Con base en aquella categorización, se pasó a determinar en el flujograma de procesos (ver Anexo 1) la actividad que cada uno de los miembros del equipo de trabajo realizaba.
3. Posteriormente, se pasó a verificar y complementar las funciones realizadas con cada uno de los empleados, permitiendo a la vez a la gerencia precisar algunas responsabilidades que deberían corresponder a un área en especial pero que eran desempeñadas por otra. Por ejemplo, la negociación con el banco de las divisas fruto de una venta a futuro era realizada en contadas ocasiones por el Tesorero siendo una actividad que debía estar permanentemente bajo la responsabilidad directa del Gerente Administrativo y Financiero, dado el altísimo nivel de riesgo que implica la operación; este riesgo se traduce en la posibilidad que cabe de negociar las divisas en un momento en que el mercado nacional cotice la TRM (cotización del dólar americano) o la tasa de cambio del Euro a niveles que sean inferiores al valor de compra de las materias primas en pesos en el mercado cafetero interno; esto implicaría que, por diferencia en el cambio monetario, se pueda perder la posible utilidad de la venta o,

peor aún, provocar una pérdida. Por lo anterior, no se volvió a delegar esta función.

4. Luego de la verificación antes descrita, la autora de este trabajo pasó a la observación directa de cada uno de los procesos para verificar (en la práctica) la información obtenida previamente, tanto en los procesos, como en las funciones y los perfiles de cargo.
5. Para recabar la información se hizo uso de la observación directa del proceso y de entrevista directa a quienes dirigen y a quienes ejecutan el proceso mismo. La información de la observación de campo se redactó en el manual con base en los registros manuales tomados por la autora del trabajo. La información de las entrevistas se recabó mediante el empleo del formato que se puede apreciar a continuación, el cual fue complementado con grabaciones de audio que sirvieron para contar con un registro más preciso a la hora de la documentación.

Formato de entrevista recolección información para construcción del manual de proceso de CNC S.A.

Nombre del entrevistado: _____

Área: _____

Cargo: _____

Tiempo en la Compañía: _____

Tiempo en el cargo: _____

Número de personas a cargo: _____

Proceso a investigar: _____

Fecha: _____

Describa detalladamente del proceso (se grabará audio en los casos que lo amerite):

Describa los problemas que presenta el proceso y posibles soluciones (se grabará audio en los casos que lo amerite):

Comentarios: _____

Nombre y firma entrevistador

Nombre y firma entrevistador

6. Con todos los datos obtenidos, la autora de este trabajo pasó a documentar el manual de funciones y perfiles de cargo y el manual de procedimientos, todo los cuales estuvieron bajo la constante supervisión y corrección del Gerente General, del Gerente Administrativo y Financiero y del jefe de Producción de la planta trilladora.

6.5.3. Gobernabilidad Corporativa (Etapa 2)

Ante la ausencia de una guía que trajera “las reglas de juego” escritas para una sana interacción social en la vida laboral diaria, se colaboró en el diseño e implantación del Manual de Convivencia de la Compañía. La premisa básica es la de fortalecer la estructura organizacional mediante la divulgación de las normas de respeto que deben existir entre los miembros del grupo de trabajo. A diferencia del Reglamento Interno de Trabajo (aprobado por el Ministerio de la Protección Social), el Manual de Convivencia se refiere únicamente a normas de conducta que se deben respetar entre todos, o procedimientos aplicables en casos de dificultades de coexistencia, para evitar problemas como faltas de respeto entre compañeros y establecer que todos sean respetados en sus creencias particulares.

Manual de Convivencia de CNC S.A.

“Las normas aquí descritas constituyen el Manual de Convivencia de la Compañía. Su seguimiento es obligatorio y su incumplimiento está contemplado en cláusula del contrato laboral.

- Observar buen comportamiento dentro y fuera de las instalaciones de la Compañía. Los trabajadores de CNC son ante todo ciudadanos respetuosos de las normas sociales establecidas.
- Actuar siempre teniendo como base los principios morales que permiten obrar con honestidad, respeto, responsabilidad, lealtad, justicia, compañerismo y solidaridad.
- Respetar y ofrecer un trato correcto a las directivas y colaboradores en general.
- Solucionar las dificultades mediante la conciliación, siguiendo el conducto regular visualizado en el organigrama de la Compañía:
 - Jefe inmediato
 - Gerente Administrativo
 - Gerente General
- Respetar, ser tolerante, amable, culto, cooperar con los compañeros ofreciéndoles apoyo y colaboración.
- Valorar la relación laboral, evitando la crítica, el chisme, la envidia, los comentarios inapropiados, la agresión física y/o el irrespeto.
- Utilizar un vocabulario adecuado que indique cultura y buena educación. No utilizar expresiones vulgares, ordinarias o de doble sentido.
- No interrumpir las conversaciones de los demás.
- Respetar la propiedad ajena y en caso de encontrar un artículo llevarlo a la Gerencia, para la devolución a su dueño.
- Responsabilizarse del cuidado de las pertenencias personales.
- Mantener en orden y limpieza el puesto de trabajo.
- Hacer uso racional de los medios sistematizados de la Compañía no empleándolos para actividades personales o ajenas a las labores de la

Organización. Igualmente está prohibida la instalación de cualquier tipo de aplicación (software) en los equipos de la red empresarial sin la autorización de la Gerencia.

- Está terminante prohibido emplear los equipos de computación y su conexión a Internet para cualquier tipo de actividad diferente a la laboral.
- No está permitido fumar al interior de las instalaciones.
- Está prohibido el desarrollo de actividades particulares de lucro por parte de los empleados
- Actuar honestamente defendiendo los intereses de la Compañía y denunciando a todo aquel (interno o externo) que esté generando este tipo de situaciones. Haciéndolo se protegen los puestos de trabajo de todos los empleados.
- No están permitidas las relaciones interpersonales que vayan más allá de la simple relación laboral entre compañeros. Por ende, en caso de matrimonio o convivencia comprada entre compañeros, sólo uno podrá permanecer en la Organización.
- Respetar la opinión de los compañeros, evitar la crítica destructiva. No ofender al compañero que comete un error o a quien se le dificulta comprender un tema.
- Cuidar de los muebles, maquinarias, instalaciones e implementos de trabajo y denunciar el mal uso que de ellos de cualquier persona de la Organización o ajena a ésta.
- Mantener y cuidar las áreas comunes (baños y cafeterías) dejando en perfecto estado de limpieza los elementos utilizados.
- En caso de emergencia y/o de situación imprevista, seguir el procedimiento establecido y divulgado en los planes de emergencia y contingencia de la Compañía.

Con estas normas se pretende crear un entorno apropiado para el desarrollo de las actividades laborales de todos. Por favor cúmplalo y ayude a cumplirlo.

Gerencia de CNC S.A.”

6.5.4. Comités de Gerencia (etapa 2)

Los Comités de Gerencia se diseñaron de manera tal que cada área tuviera representación y permitiera que se compartieran las experiencias y las metas planeadas en cada sector de la Organización. Estas son las premisas básicas de este Comité periódico:

- El Comité se realizará una vez por semana, cada viernes o el día hábil inmediatamente anterior a este.
- Participará, además de la Gerencia General, la cabeza visible de cada área: Jefe de Producción, un Analista de Exportaciones, la Gerencia Administrativa y Financiera y el Contador, con participaciones de otros miembros de la Organización, cuando esto sea necesario.
- En el último Comité de cada mes, se invitará un personaje externo que hará una charla (no superior a cuarenta y cinco minutos) sobre temas de interés, ya sean del sector cafetero, del sector de las exportaciones, del área de seguridad portuaria, de asuntos administrativos, etc. En este Comité, se compartirá un almuerzo invitado por la Compañía, con el fin de hacer la sesión un tanto más relajada.
- Se realizará un Acta de Comité con un número consecutivo y cuya responsabilidad será rotativa (Gerencia General, Gerencia de Producción, Gerencia Administrativa, etc.), con el fin de fomentar la experiencia de reunir los conceptos y tareas expuestos en las reuniones. El Acta será enviada a cada participante, a más tardar, antes de las cuarenta y ocho horas siguientes a la culminación de la reunión, con el fin de hacer los correctivos del caso y contar con el soporte para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

- La Secretaria Ejecutiva puede ser empleada para la transcripción del acta bajo la obligatoria supervisión y responsabilidad del encargado de elaborarla.
- Las actas serán archivadas en un fólder especial con el fin de contar con este respaldo documental para cualquier tipo de verificación y/o consulta. De igual manera se cuenta con el registro del correo electrónico enviado a cada miembro del Comité.
- El acta se compondrá de: Título y número consecutivo de la reunión, participantes, fecha y hora de inicio de la sesión, lectura del acta anterior, revisión de tareas encomendadas, exposición de cada área sobre su gestión, exposición de propuestas, tareas encomendadas y hora de cierre de la sesión.
- Cada área tendrá un máximo de treinta minutos para exponer su gestión y de un máximo de quince minutos para exponer sus proposiciones.
- Los miembros no presenciales del Comité, participarán en este vía conferencia web (lo que ahorra costos telefónicos) o mediante telefonía IP.
- Se mantendrán en todo momento la cordialidad y las normas de respeto mutuo, así como un tono moderado para exponer y discutir los diferentes tópicos de la gestión organizacional.
- Durante la reunión, las llamadas fijas y/o celulares de los miembros del Comité serán recibidas por la Secretaria Ejecutiva (en Bogotá) y por el Asistente Administrativo (en Ibagué) con el fin de evitar interrupciones y pérdida de tiempo en la realización de la reunión. Únicamente se podrán recibir llamadas externas en los casos que la Gerencia General considere estrictamente indispensable.

- Las tareas encomendadas en el desarrollo del Comité serán de estricto cumplimiento.
- El Comité no podrá tener una duración mayor a cuatro horas (media jornada laboral diaria). En caso de requerirse mayor tiempo, se hará una mejor planeación para la siguiente reunión.

En el **Anexo 3**, se puede apreciar un ejemplo real de acta del Comité de Gerencia.

6.5.5. Talleres de capacitación (etapa 3)

Con las anteriores herramientas se pasó a la etapa correspondiente a la capacitación, la cual se desarrolló mediante talleres de dos horas de duración y que fueron dictados así:

- Junta directiva
- Gerencia General y miembros del Comité de Gerencia
- Personal áreas Bogotá
- Personal áreas Ibagué, este último subdividido en dos grupos, debido a su número.

Modelo de taller de capacitación dentro del plan estratégico para el mejoramiento de las comunicaciones internas en Compañía Nacional de Café S.A.

Mediante estas presentaciones se realizaron las actividades en las que se exponían los manuales y se hacía entrega formal de las funciones para cada una de las personas del grupo de trabajo de la Compañía. En el cuerpo de la presentación se proyectaban los esquemas y flujogramas de los procesos así

como ejemplos de las funciones y perfiles de cada cargo, correspondiendo obviamente a la jerarquía de los asistentes (**Anexo 4**).

6.5.6. Propuesta de elementos adicionales para el mejoramiento de la comunicación interna:

- Publicación de boletines informativos en Intranet en los que se expone de manera clara y precisa el manejo de los Manuales de Procesos y los principales requerimientos de seguridad y control contenidos en la certificación BASC.
- Creación de carteleras con información específica sobre el Manual de Procesos según el área en la que estos se llevan a cabo.
- Creación de una cartelera informativa en la que se relaciona la importancia de la certificación BASC.
- Publicación en Intranet de las ampliaciones de infraestructura que se llevan a cabo en oficinas y planta.
- Publicación en Intranet de un perfil de presentación de los nuevos empleados de planta y oficinas.

Estas iniciativas se dejaron como sugerencias para la administración, ya que se consideró su utilidad y viabilidad; como tal se hicieron estas tareas, pero ya por parte de la Gerencia Administrativa y Financiera, sin la participación de este trabajo en su preparación y ejecución.

7. Análisis y contraste de resultados de la Compañía pre y post intervención.

Veremos a continuación una comparación de cifras y de encuestas antes y después de la intervención, que servirán de indicadores del impacto de este trabajo sobre la comunicación interna de la Organización. De hecho, el crecimiento en las operaciones de la Compañía no puede adjudicarse exclusivamente a la intervención, pero sí es evidente que la gestión interna, tanto a nivel comercial y de producción como a nivel administrativo, mejoró sensiblemente.

7.1. Encuesta

Resultados obtenidos en aplicación posterior a la intervención: Primera aplicación, julio de 2006 VS Segunda aplicación, julio de 2007

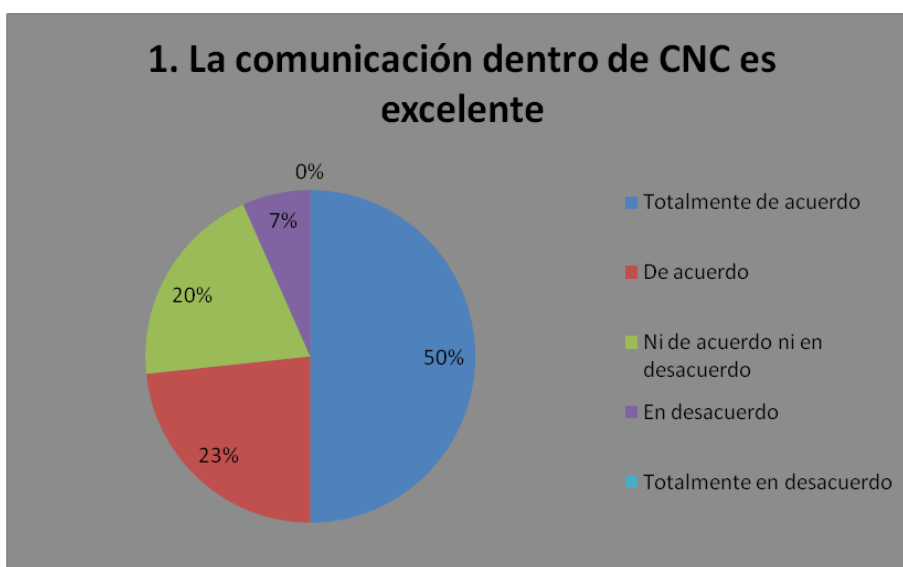
Transcurrido un año desde la primera aplicación de la encuesta de satisfacción sobre la comunión interna en la compañía, se llevó a cabo una segunda aplicación, observando que la planta de personal se había mantenido en cuanto a número, pero habían rotado cuatro personas en diferentes cargos: Dos Operarios de Planta, un Gerente de Producción (en Planta) y una Secretaria Ejecutiva, lo cual corresponde a un 13% del personal. No obstante y dado que se conservaba más del 85% del personal original, no se consideró inviable una comparación entre los resultados nuevos y los de la encuesta anterior.

He aquí los resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción sobre la comunicación interna en la compañía, luego de la intervención realizada (manuales elaborados y divulgados, comité de gerencia con tres meses de funcionamiento):

	Número de empleados que respondieron en cada ítem y en cada categoría				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La comunicación dentro de CNC es excelente	15	7	6	2	0
2. Se necesitan más medios para transmitir información dentro de la empresa.	2	4	4	9	11
3. Siempre estoy enterado de las actividades de CNC S.A.	9	13	4	3	1
4. No me agradan algunas reglas impuestas por Compañía	0	2	2	14	12
5. Conozco la responsabilidad de mi puesto	21	6	3	0	0
6. No puedo decir lo que pienso	0	0	7	14	9
7. Nunca se han presentado problemas por malos entendidos	7	8	5	6	4
8. Me he equivocado al interpretar alguna conducta de mis compañeros	2	9	6	8	5
9. La convivencia es armónica en CNC S.A	14	11	2	1	2
10. Aporto ideas creativas pero no son tenidas en cuenta por la administración	4	2	4	6	14
11. Todos cumplen de forma adecuada sus funciones	10	12	6	2	0
12. Tengo límites para cooperar e innovar	2	2	15	7	4
13. Acato siempre las reglas de mis superiores	15	11	4	0	0
14. No cuento con la información requerida oportunamente	1	2	6	15	6
15. El trabajo siempre se termina oportunamente	13	14	0	2	1
16. Existen conductas que me inspiran desconfianza	2	3	2	8	15

Pregunta 1:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
I. La comunicación dentro de CNC es excelente	15	7	6	2	0
Porcentaje	50	23,33	20	6,67	0
	73,33		20	6,67	



En comparación a las respuestas obtenidas en la primera aplicación realizada en julio de 2006 (a la derecha), la percepción general acerca de la calidad de la comunicación

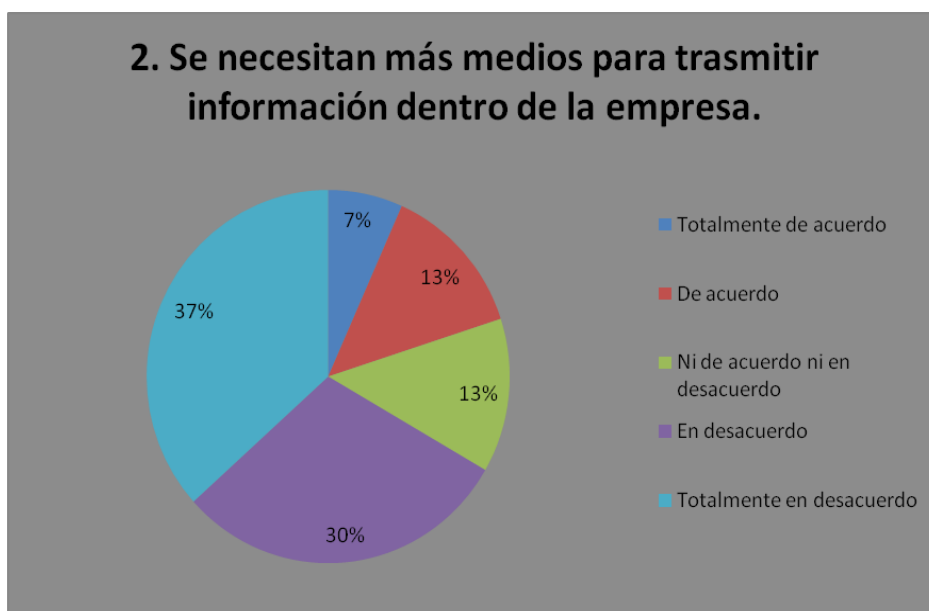
mejora sustancialmente; además, teniendo en cuenta que en los comentarios hechos por los encuestado en la zona inferior del formato, se hace mención directa de la buena acogida que



han tenido los comités de trabajo implantados algunos meses atrás. De un global de indiferencia e insatisfacción del 60% reportado en la primera aplicación, se pasa a un 73% de aceptación sobre la afirmación formulada. Se obtiene un cambio positivo en la tendencia de las respuestas a esta pregunta.

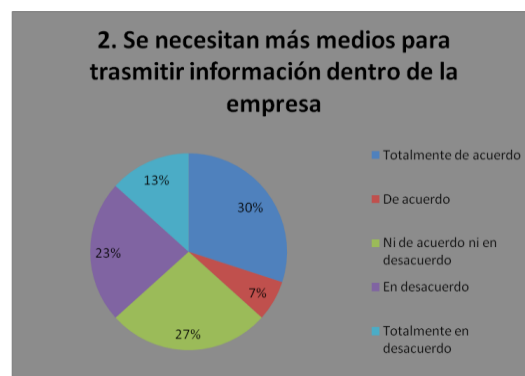
Pregunta 2:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Se necesitan más medios para transmitir información dentro de la empresa.	2	4	4	9	11
Porcentaje	6,67	13,33	13,33	30,00	36,67
	20,00		13,33	66,67	



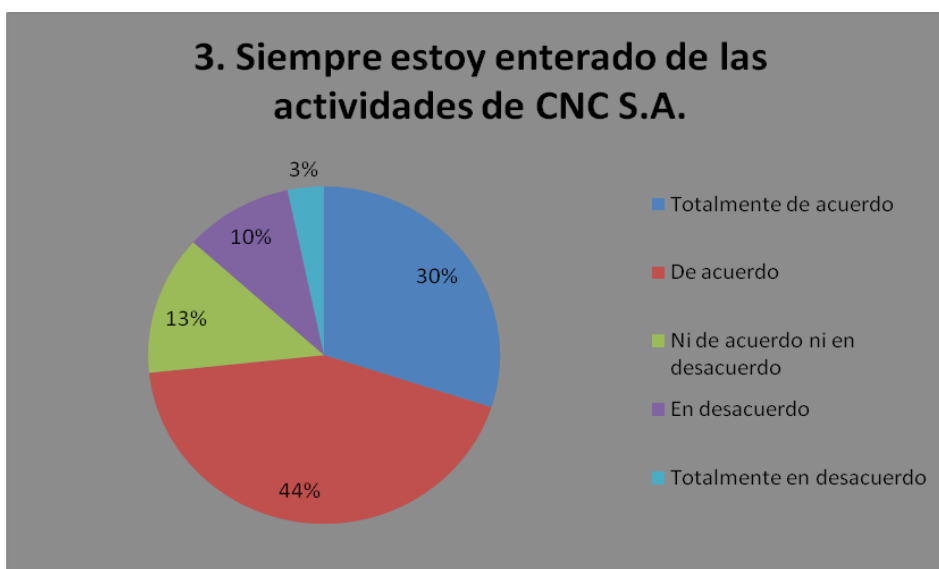
De un 64% de respuestas que indicaban insatisfacción e indiferencia al respecto (como se parecía en la gráfica de la izquierda), se pasa a una aceptación del 67% con

respecto a los medios de comunicación interna existentes. Aún cuando persiste la presencia de opiniones de indiferencia, éstas se vieron reducidas a menos de la mitad en la segunda aplicación, al igual que en el caso de los inconformes. Nuevamente hacemos mención de los positivos comentarios plasmados en algunas encuestas con respecto a la positiva impresión causada en los empleados por la dinámica de los comités semanales de gerencia. De nuevo, obtenemos un cambio positivo en la tendencia de las respuestas a esta inquietud.



Pregunta 3:

3. Siempre estoy enterado de las actividades de CNC S.A.	9	13	4	3	1
Porcentaje	30,00	43,33	13,33	10,00	3,33
	73,33		13,33	13,33	

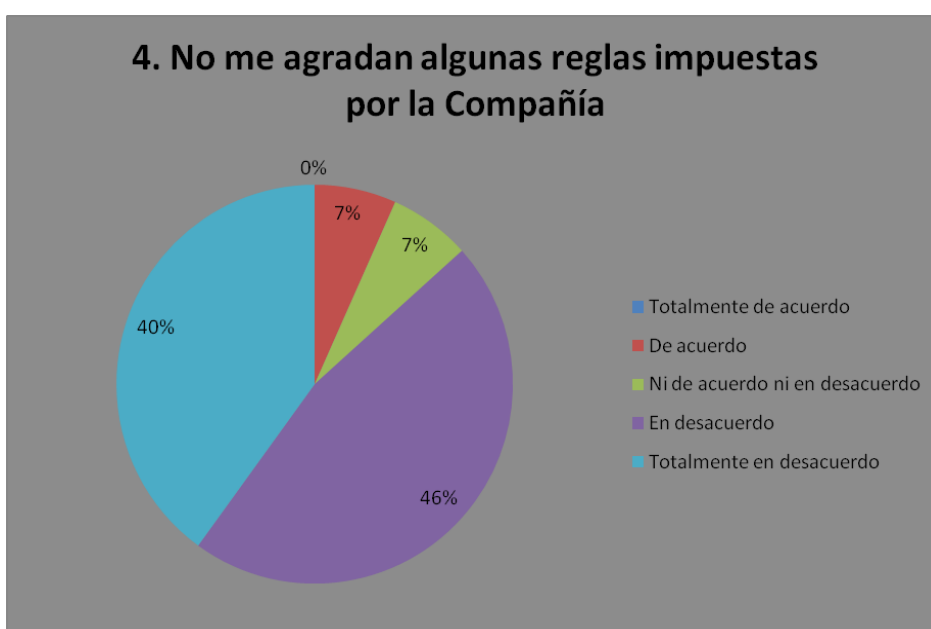


A diferencia de lo expresado por las respuestas a este ítem en la primera aplicación, el nivel de satisfacción pasa de un 10% a un 74%. Sin necesidad de compartir con el nivel de base los planes estratégicos de la compañía, se hizo una divulgación de las actividades actuales de la empresa, de sus compromisos a nivel de seguridad y de medio ambiente y se abrió el espacio para la opinión y puesta en práctica de nuevas ideas sobre diferentes tópicos. La tendencia es claramente positiva en las respuestas sobre este tema.

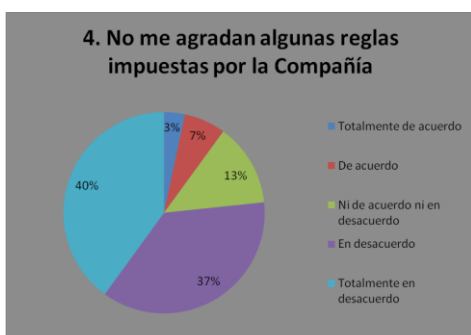


Pregunta 4:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4. No me agradan algunas reglas impuestas por la Compañía	0	2	2	14	12
Porcentaje	0,00	6,67	6,67	46,67	40,00
	6,67		6,67	86,67	



No se aprecia una significativa diferencia entre el resultado de la segunda aplicación con respecto al de la primera (en este ítem), lo cual es

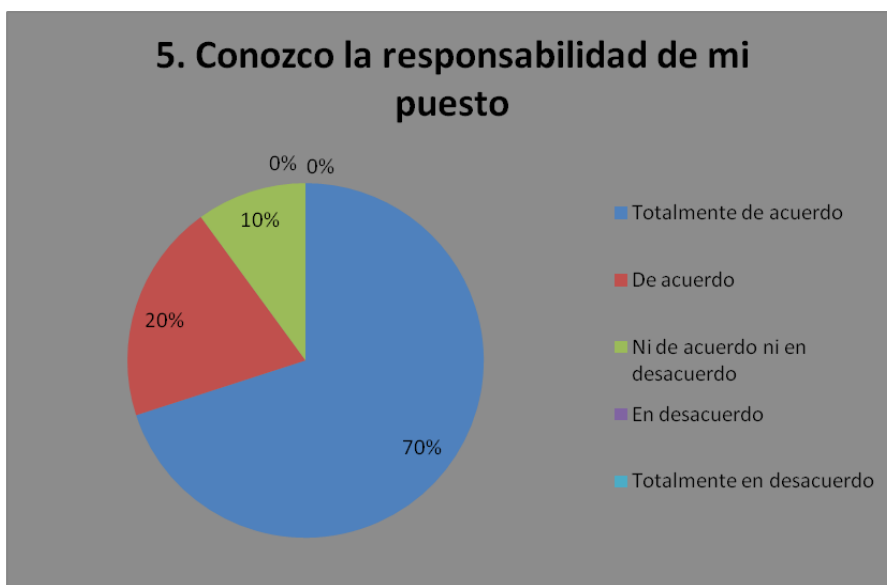


respecto al de la primera (en este ítem), lo cual es indicador de la aceptación de las normas, especialmente si se tiene en cuenta que las reglas internas no han cambiado; el proceso de mejora en la información acerca de la operación de la compañía (manuales) junto con la implantación de los comités periódicos, pudo haber provocado en las personas un

cambio en la percepción de las normas, las cuales muy probablemente eran aceptadas pero no completamente comprendidas ante la ausencia de un contexto documental y de un espacio para el intercambio de ideas. La tendencia se mantiene positiva en este aspecto.

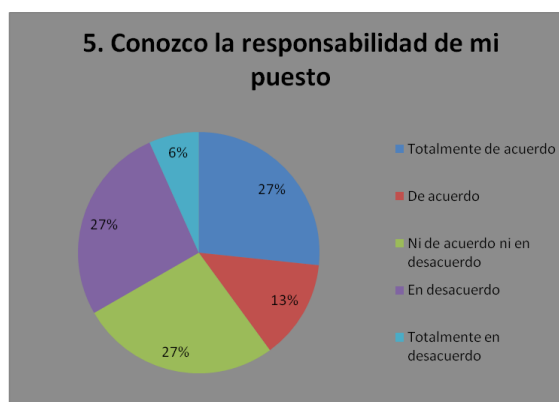
Pregunta 5:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5. Conozco la responsabilidad de mi puesto	21	6	3	0	0
Porcentaje	70,00	20,00	10,00	0,00	0,00
	90,00		10,00	0,00	



La abrumadora diferencia entre el resultado de la segunda aplicación con respecto al de la primera (en este ítem) es indicador de la ocurrencia de un evento que provocó este drástico cambio;

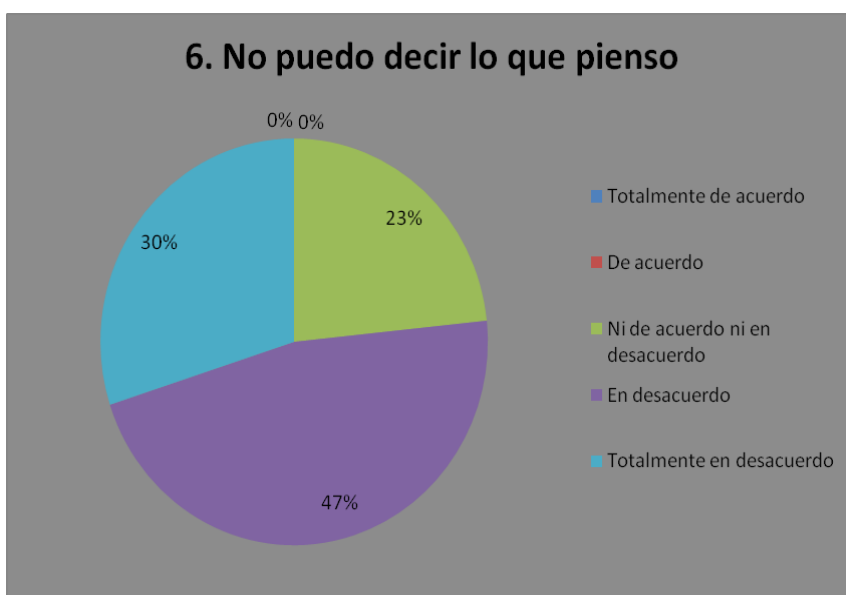
dicho de otra manera, el proceso de mejora en la información acerca de la operación de la compañía (manuales) junto con la implantación de los comités periódicos, provocó en las personas un cambio en la percepción de su función y de sus responsabilidades al interior de la empresa, las cuales muy probablemente no eran comprendidas ante la ausencia de un contexto documental y de un espacio para el intercambio de ideas. El desacuerdo y la indiferencia expresados en la primera aplicación pasan de un 60% a un 10%, mientras que la aceptación sobre la afirmación formulada pasa al 90%. La tendencia es positiva en las respuestas a este planteamiento.



Pregunta 6:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. No puedo decir lo que pienso	0	0	7	14	9
Porcentaje	0,00	0,00	23,33	46,67	30,00
	0,00		23,33	76,67	

A pesar de no representar una gran diferencia en las cifras entre la primera y la segunda aplicaciones, sí es evidente un cambio en la percepción de la libertad de expresión. Aunque la mayoría había opinado que podían expresar sus opiniones sin dificultad, en la segunda

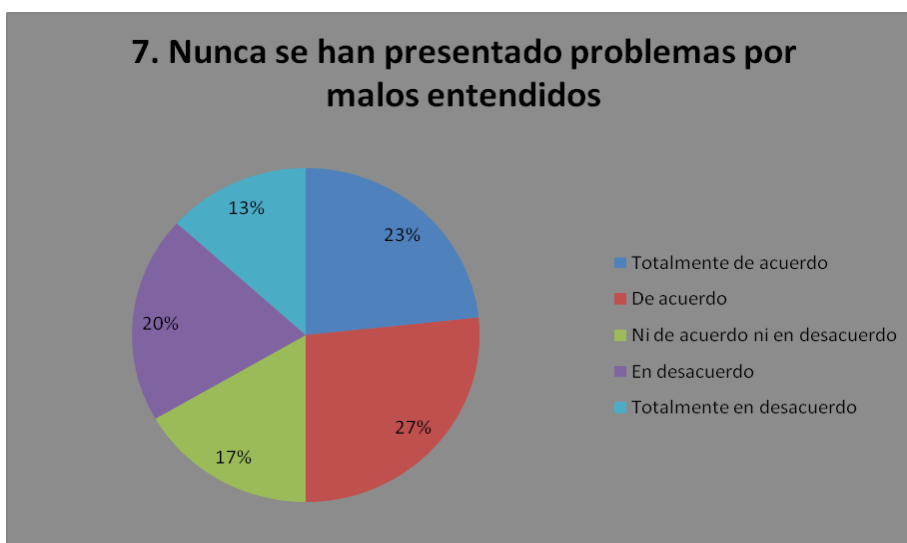


aplicación el pequeño porcentaje que manifestaba algunos impedimentos al respecto, desapareció por completo, como se ven en las gráficas. Podemos tomar esta tendencia como positiva en el contexto de la aplicación.

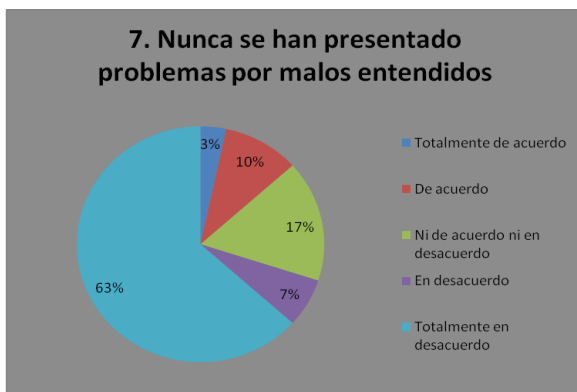


Pregunta 7:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7. Nunca se han presentado problemas por malos entendidos	7	8	5	6	4
Porcentaje	23,33	26,67	16,67	20,00	13,33
	50,00		16,67	33,33	



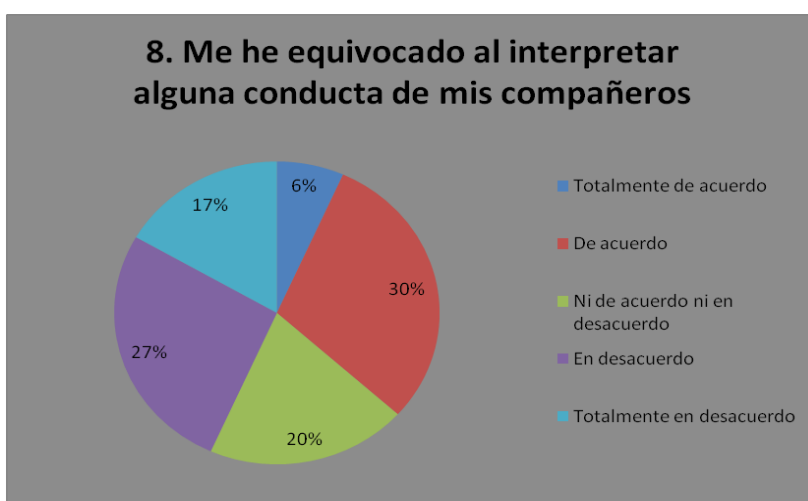
El aumento de la opinión positiva acerca de la afirmación propuesta (entre la segunda y la primera aplicaciones), nos indica un cambio motivado por la intervención realizada, ya que



si bien se acepta la existencia de este tipo de situaciones (malentendidos), su acaecimiento es menor al percibido un año antes. Podemos afirmar que la tendencia en las respuestas sobre este aspecto es positiva.

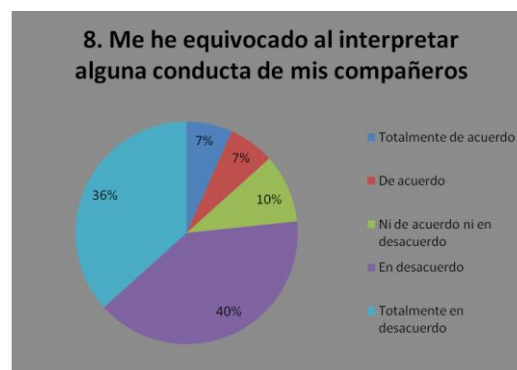
Pregunta 8:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. Me he equivocado al interpretar alguna conducta de mis compañeros	2	9	6	8	5
Porcentaje	6,67	30,00	20,00	26,67	16,67
	36,67		20,00	43,33	



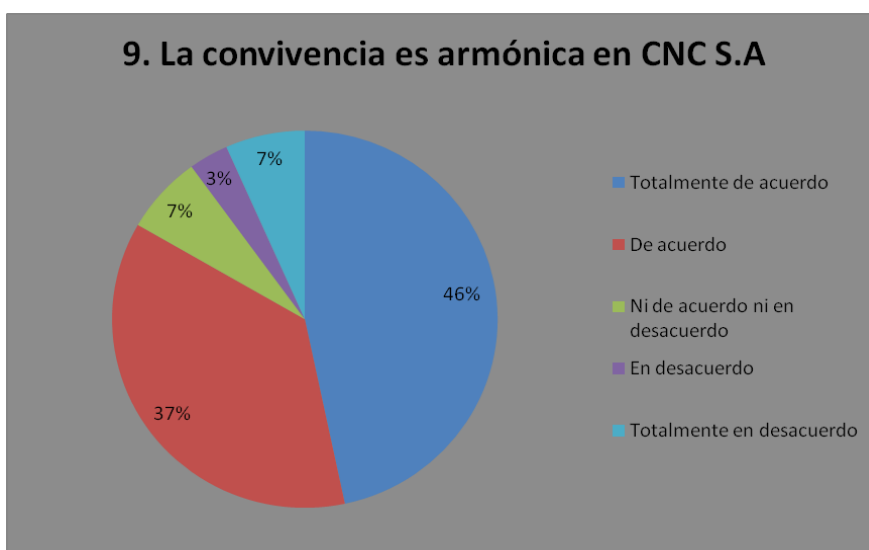
La gran diferencia detectada en las respuestas sobre este ítem en la segunda aplicación, estriba en el mayor nivel de aceptación con respecto a las fallas propias en la relación con

los compañeros de trabajo. Veíamos en la primera aplicación que una gran mayoría no aceptaba haberse equivocado en la interpretación de la conducta de sus compañeros; en la segunda aplicación hay un mayor porcentaje de aceptación al respecto. No es muy factible que esto cambie por completo, en razón a que el mecanismo de defensa de las personas en nuestro medio (no sólo en el ámbito laboral) se caracteriza por resaltar las equivocaciones ajenas y no aceptar las propias. No obstante, se considera un avance este cambio en la actitud detectada por la encuesta. La tendencia se mantiene negativa, pero teniendo en cuenta el paliativo antes descrito.



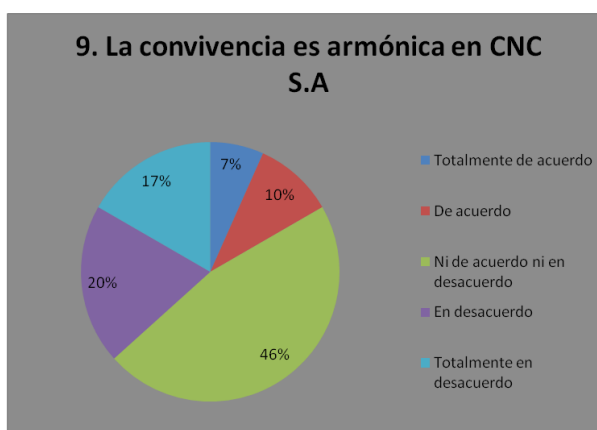
Pregunta 9:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9. La convivencia es armónica en CNC S.A	14	11	2	1	2
Porcentaje	46,67	36,67	6,67	3,33	6,67
	83,33		6,67	10,00	



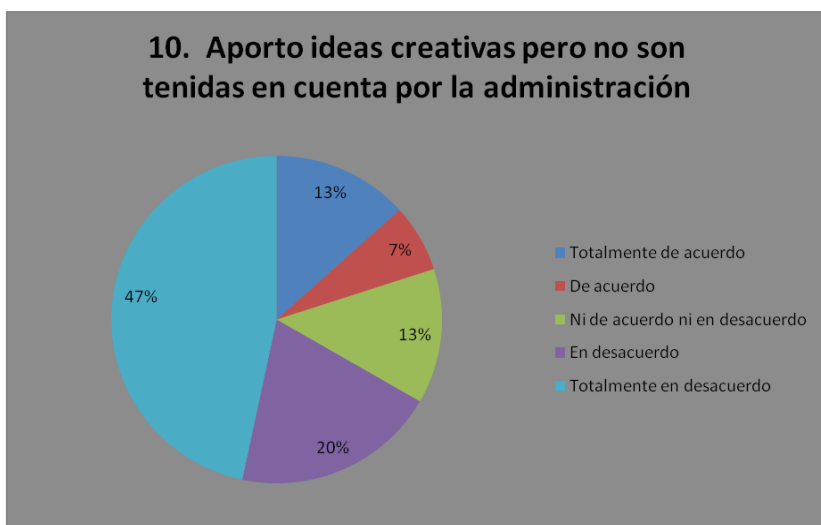
Evidentemente, el cambio manifestado por las personas en este ítem de la encuesta es muy notorio en relación a las respuestas de la primera aplicación.

En esta podemos ver el conjunto de respuestas de insatisfacción e indiferencia sumaban el 83% del total. En la segunda, coincidentalmente la cifra (83%) corresponde a la opinión satisfactoria acerca de la convivencia en la compañía. Consideramos que, el impacto de contar con un nuevo canal de comunicación y el conocimiento de la operatividad de la compañía a través de los manuales elaborados y divulgados, hizo que el personal percibiera su entorno socio laboral como un medio más agradable para el desarrollo de su trabajo. La tendencia en esta respuesta es positiva.



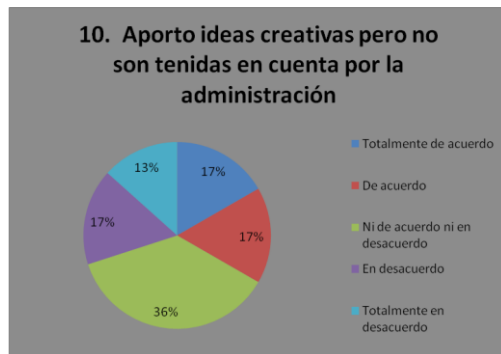
Pregunta 10:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10. Aporto ideas creativas pero no son tenidas en cuenta por la administración	4	2	4	6	14
Porcentaje	13,33	6,67	13,33	20,00	46,67
	20,00		13,33	66,67	



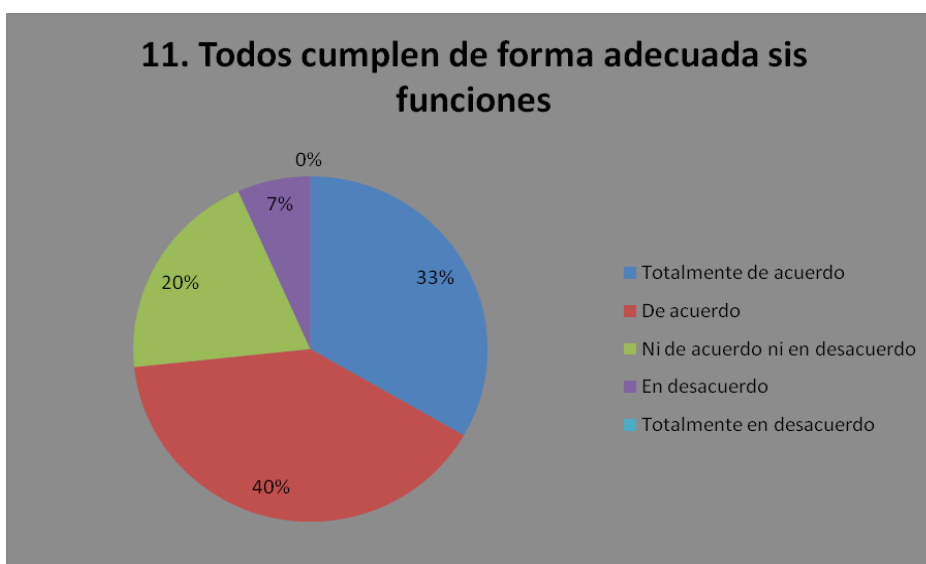
El notable aumento de las respuestas en desacuerdo con la afirmación planteada muestran una clara tendencia positiva en este ítem. El 67% de desaprobación supera el porcentaje registrado en la primera aplicación y

supera las respuestas a favor y de indiferencia hacia el aspecto en cuestión. Nuevamente parece haber incidencia de la intervención, especialmente si tenemos en cuenta que la única labor sobre el personal llevado a cabo entre una y otra aplicación fue el presente trabajo.



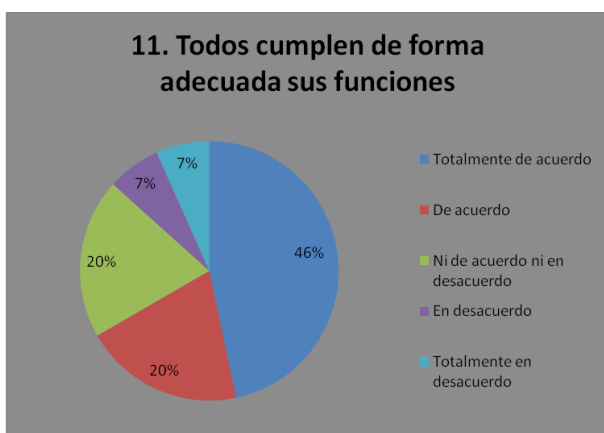
Pregunta 11:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11. Todos cumplen de forma adecuada sus funciones	10	12	6	2	0
Porcentaje	33,33	40,00	20,00	6,67	0,00
	73,33		20,00	6,67	



La diferencia entre las dos aplicaciones (sobre este ítem) queda en evidencia al constatar el aumento de las respuestas de aceptación hacia la afirmación

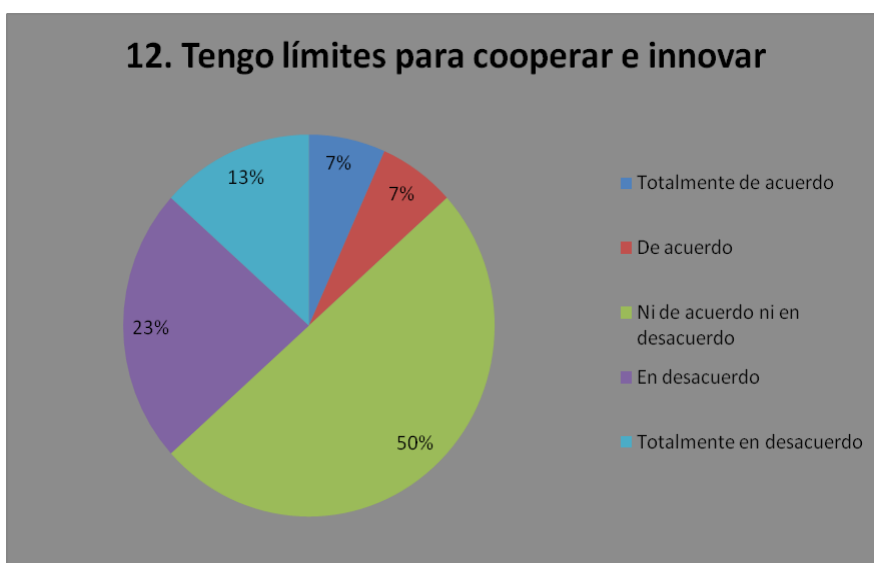
propuesta en detrimento de las respuestas de desacuerdo e indiferencia. Posiblemente, al



contar con un marco referencial definido (manuales), el personal percibe con mayor claridad las obligaciones propias y ajenas. Así mismo, la existencia de un espacio de discusión constructiva (comités) permite colaborar con la gestión del grupo de una manera efectiva, en lugar de los esfuerzos individuales. Se ve una tendencia positiva en el resultado de este ítem.

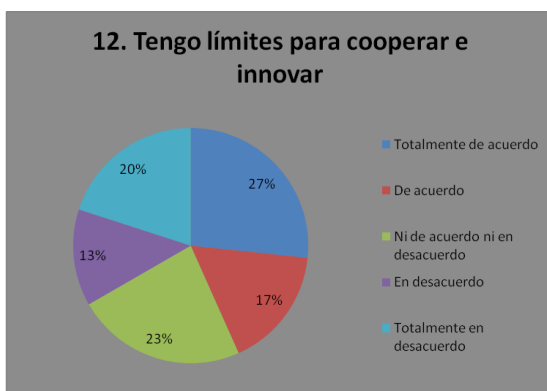
Pregunta 12:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12. Tengo límites para cooperar e innovar	2	2	15	7	4
Porcentaje	6,67	6,67	50,00	23,33	13,33
	13,33		50,00	36,67	



En comparación a las respuestas sobre este ítem en la primera aplicación, podemos ver que hay una leve mejoría en esta afirmación; no obstante, se incrementó el

porcentaje de respuestas indiferentes sobre el tema, lo que nos puede llevar a pensar que el conocimiento preciso de las obligaciones propias y ajenas (a través de la divulgación de los manuales) por parte de los empleados obró de manera tal que tácitamente se establecieron



los límites para las propuestas y para las responsabilidades. Aún cuando hubo mejoría en la percepción sobre el tema, el aumento de respuestas de indiferencia nos arroja una tendencia negativa, a pesar de la posible explicación antes expuesta.

Pregunta 13:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13. Acato siempre las reglas de mis superiores	15	11	4	0	0
Porcentaje	50,00	36,67	13,33	0,00	0,00
	86,67		13,33	0,00	

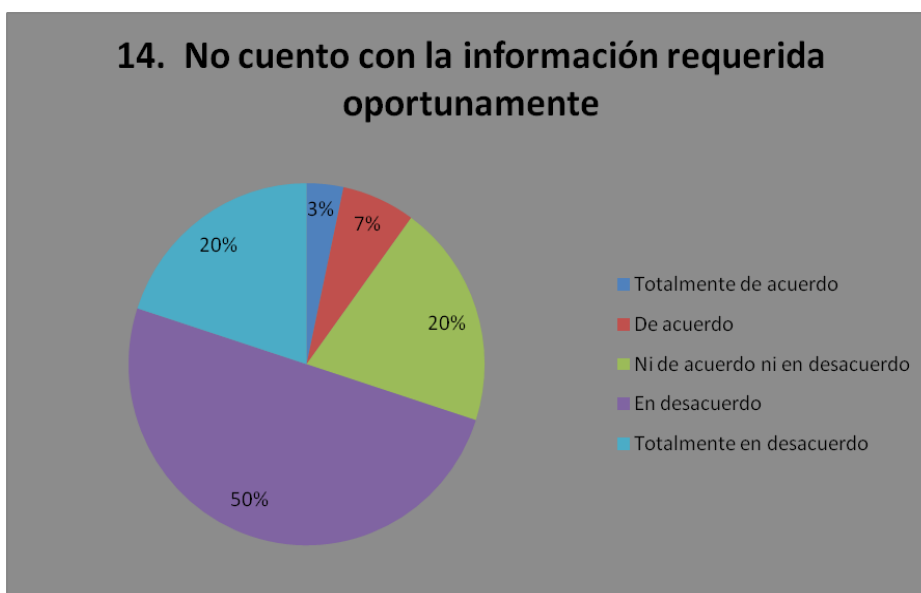


No se aprecia una significativa modificación de la tendencia positiva en las respuestas a esta afirmación. Posiblemente el poder que ejerce la certeza de contar con un contrato laboral hace que la mayoría de las personas prefiera aceptar sin discutir las instrucciones de sus superiores en el trabajo. De todas maneras, el grupo de trabajo mantiene cordiales relaciones entre sí (en ambas direcciones), lo que también favorece esta situación.



Pregunta 14:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14. No cuento con la información requerida oportunamente	1	2	6	15	6
Porcentaje	3,33	6,67	20,00	50,00	20,00
	10,00		20,00	70,00	

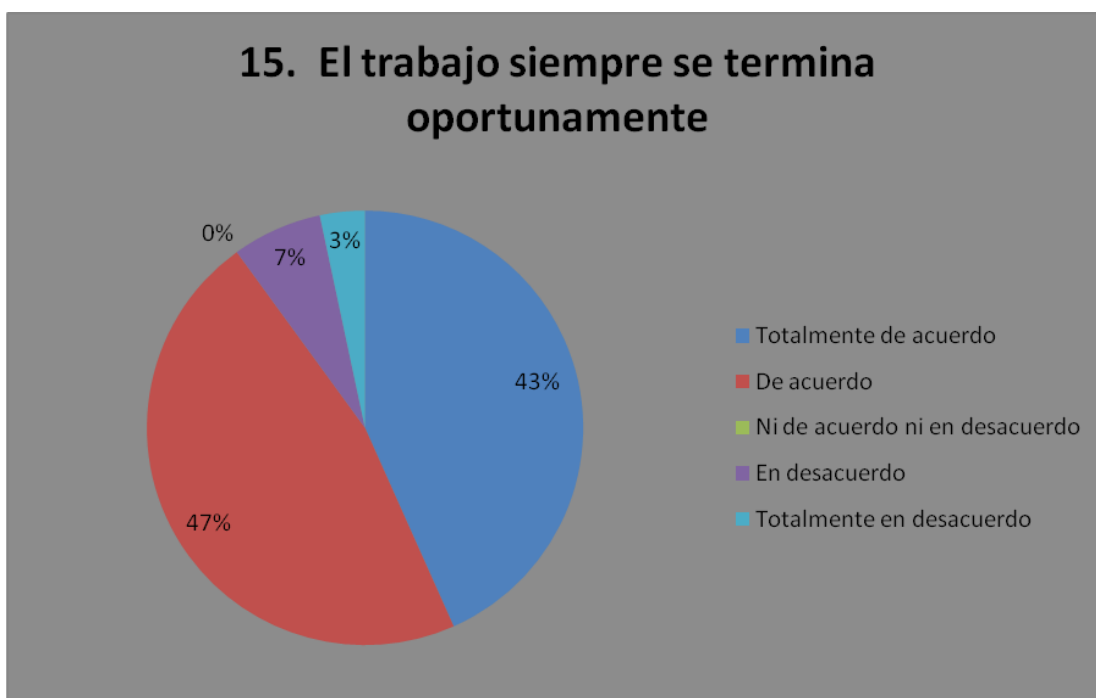


El 70% de respuestas en desacuerdo con la afirmación formulada nos indica una positiva tendencia en este aspecto, además de representar un gran cambio en comparación a la tendencia mostrada por la primera aplicación sobre este tema, donde el 67% de las respuestas confirmaban esta dificultad en la gestión y en la comunicación interna de la compañía.



Pregunta 15:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15. El trabajo siempre se termina oportunamente	13	14	0	2	1
Porcentaje	43,33	46,67	0,00	6,67	3,33
	90,00		0,00	10,00	

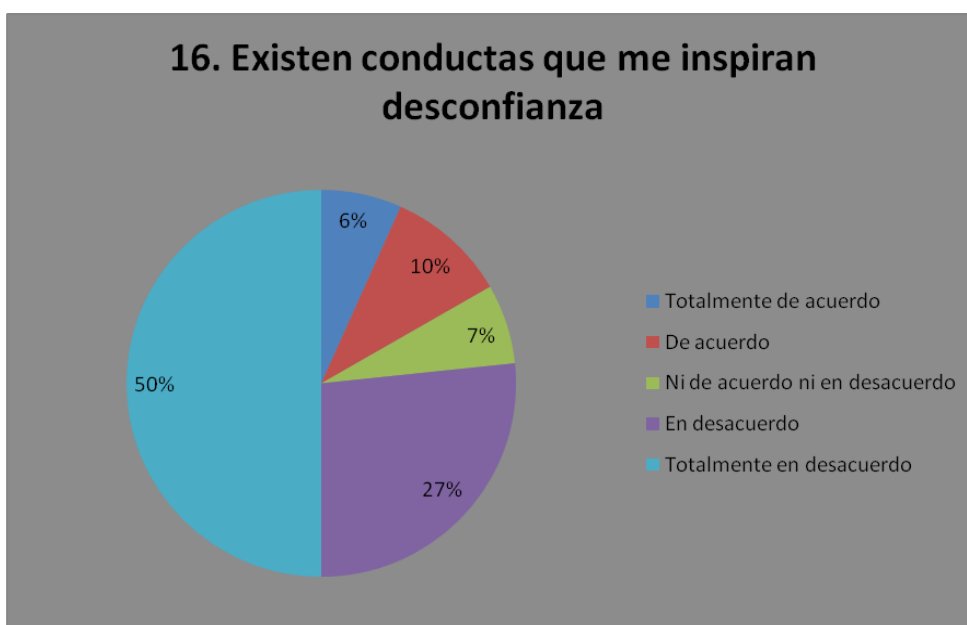


La percepción positiva acerca del enunciado formulado muestra un significativo cambio con respecto al resultado de este ítem en la aplicación anterior (grafica izquierda). Probablemente la intervención haya provocado mejora en los canales de comunicación interna, lo que puede verse reflejado en la apreciación que los empleados tienen acerca de la oportuna culminación de las tareas encomendadas. Se ve una tendencia positiva en este aspecto.



Pregunta 16:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16. Existen conductas que me inspiran desconfianza	2	3	2	8	15
Porcentaje	6,67	10,00	6,67	26,67	50,00
	16,67		6,67	76,67	



La reducción en la percepción que tienen las personas acerca de las actitudes negativas de sus compañeros de trabajo (56% en la primera aplicación VS 16% en la segunda) nos muestra que pudo haber un positivo impacto por parte de la intervención en la medida en que al crearse un espacio para el diálogo y el intercambio positivo de ideas (comités), se prenta la oportunidad para compartir información y encontrar alternativas para mejorar la gestión basados en la colaboración. La tendencia es positiva en el resultado de este ítem.



7.2. Conclusiones preliminares

Si bien el positivo cambio detectado según las respuestas obtenidas en la segunda aplicación de la encuesta (14 positivos y sólo dos negativos) puede deberse a la intervención realizada, no debemos desconocer que hay una serie de circunstancias externas al proceso que pueden afectar esta situación. No obstante, vale la pena aclarar que la única actividad sobre el personal (más exactamente sobre la comunicación interna) que se realizó en el período Julio 2006 – Julio 2007 fue el presente trabajo. De hecho, el resultado detectado se formuló como uno de los objetivos a alcanzar.

Los resultados muestran, como primera medida, una notoria diferencia a favor de la satisfacción en cuanto a la transmisión de información y a la colaboración que esto conlleva. Las funciones desempeñadas por el personal tienen una mayor claridad en cuanto a su conocimiento y aplicación. Por otra parte, el conformismo detectado en la primera aplicación se reduce, indicando la efectividad de la divulgación realizada sobre los procedimientos a seguir y las tareas a realizar por cada quien en la culminación de los procesos.

Respaldando la anterior afirmación, la reducción en las opiniones que evitan el compromiso (“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”) fue también muy notoria: Pasó de un 22,9 a un 11 %, lo que nos permite vislumbrar el hecho de que las personas, al tener reglas de juego más claras, pueden comprometer su opinión con mayor conocimiento de causa y eventualmente con mucho mayor interés por la gestión individual y grupal.

Vale la pena hacer mención acerca de la realización de otros talleres en los que también participó todo el personal y cuyo propósito fue el de capacitar en el proceso de certificación BASC (**ANEXO 5**). Este proceso se vio enormemente beneficiado por la documentación elaborada sobre identidad y gobernabilidad corporativas, ya que requería como pre requisito básico, que la Compañía tuviera estas estructuras escritas y divulgadas; de hecho, sin la simple asignación clara de funciones, es

imposible instruir al personal acerca de cuáles son sus deberes en los temas de seguridad física y documental.

Los formatos propuestos para el área de producción se hicieron como un valor agregado al estudio realizado. De hecho, sólo se empleó el que corresponde al Certificado de Calidad, mientras que para las órdenes de producción, la Compañía diseñó e implementó un formato diferente acorde con las normas de seguridad BASC (ANEXO 6).

Si bien la certificación BASC fue una actividad paralela de la compañía, durante las actividades realizadas por la autora de este trabajo, se puede afirmar categóricamente que la creación y documentación de los manuales de proceso, funciones y perfiles de cargo fueron parte fundamental para la obtención de esta certificación, en tanto que para cualquier proceso de este tipo (ISO, Ohsas, BASC, etc.) es indispensable que la organización cuente con documentos bien fundamentados que permitan establecer las tareas que cada quien realiza, sin lo cual sería imposible asignar responsabilidades y tareas de desarrollo en pro de la calidad en los procesos. Por lo anterior, este trabajo se convirtió en parte imprescindible para la obtención de la mencionada certificación en seguridad.

CNC encargó a una firma profesional en video grabaciones, la filmación y producción de un video institucional en el cual se describe el proceso comercial y especialmente el de producción; para esto, empleó como guión adaptado, el “relato” de los procesos de la Organización hecho en este trabajo durante la documentación de las actividades de la Compañía (ANEXO 7). Este video se presentó durante los talleres de divulgación de la estrategia de comunicación institucional y fue doblado en Inglés para su presentación a clientes en el exterior.

7.3. Resultados generales de la Compañía y conclusiones

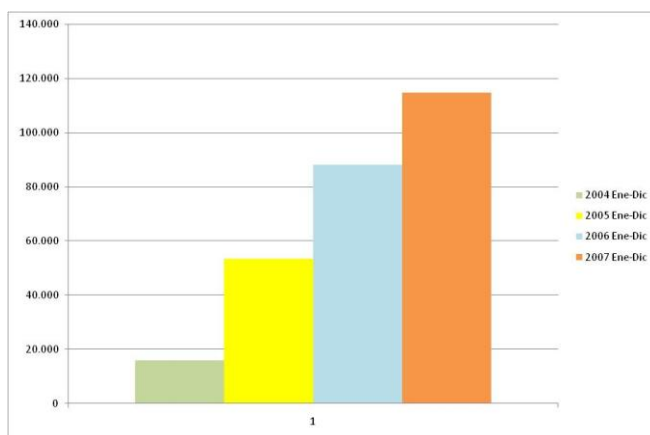
Aún cuando el propósito de todo negocio es crecer, en el caso de CNC S.A., este crecimiento se estaba viendo afectado por situaciones como las expuestas en el análisis DOFA realizado en 2006. La intervención realizada sobre estos hallazgos

en cuanto a estructuración y comunicación (manuales y comités) se convirtió en un factor que colaboró en el aumento de las operaciones de la Compañía en tanto que las personas conocían y comprendían su posición y su rol al interior de la Organización a la vez que se estaban creando los espacios de discusión y comunicación entre la Gerencia y las áreas y de éstas entre sí. En palabras de los mismos miembros del equipo administrativo de CNC, “la comunicación mejoró y se siente confianza en los planteamientos de los empleados con respecto a todo tipo de situación, ya sea que se haya alcanzado un logro, se haya cometido un error o se esté proyectando una nueva idea”.

Las operaciones de la Compañía aumentaron en un 30% entre los años 2006 y 2007. Aún cuando no podemos adjudicar todo el crédito a la intervención descrita en este trabajo, sí podemos asegurar que fue un valioso aporte para la mejora de las comunicaciones y por ende de la productividad.

MES	2004	2005	2006	2007
	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic
ENE	975	3.600	9.370	9.825
FEB	1.725	4.250	11.150	14.375
MAR	325	5.210	2.275	5.225
ABR	650	2.550	5.850	6.650
MAY	1.000	3.300	5.500	12.275
JUN	1.750	5.475	9.154	11.135
JUL	250	4.750	4.875	10.760
AGO	1.000	4.500	6.625	11.980
SEP	3.000	4.725	6.450	10.800
OCT	2.460	3.550	11.100	10.500
NOV	1.100	5.100	6.225	6.110
DIC	1.650	6.500	9.425	5.010
	15.885	53.510	87.999	114.645
			Intervención	

Exportaciones anuales de Compañía Nacional de Café S.A.



Sin el ánimo de ser pretenciosos, se puede afirmar que, siendo las Pymes exportadoras un representativo renglón de la economía nacional, a la vez que una de sus más importantes

fuentes de empleo, la puesta en marcha de estrategias que mejoren la comunicación y la estructura de estas organizaciones, puede tener un positivo impacto en la gestión productiva la nación en general. Para esto no sólo se requiere de buenas ideas e intenciones sino de un completo compromiso por parte de la alta gerencia de estas organizaciones, ya que sin su completo apoyo, estas iniciativas no pueden llegar concretarse. Por lo anterior, es más importante aún que las juntas directivas de este tipo de organizaciones, sean conscientes de la importancia de nombrar líderes capacitados que tengan muy clara la importancia de una buena estructuración corporativa y de una efectiva comunicación interna, como requisitos básicos para el alcance los objetivos organizacionales.

La presencia de un Comunicador como catalizador de un proceso que todos en la organización desean pero al que pocos pueden dedicar un mínimo espacio para su desarrollo, demuestra la posibilidad de poner en práctica una actividad laboral tangible y efectiva para los profesionales de la comunicación; si bien es claro que este tipo de compañías no pueden contar con un comunicador de planta (en virtud a su tamaño), sí pueden contar con un profesional en esta rama como asesor externo y/o para tareas específicas, posibilitando a su vez la actividad laboral de los comunicadores en actividades de asesoría o *free lance*. Es deber de las instituciones de educación superior fomentar la formación de sus egresados para este tipo de mercado laboral; también es deber de los directivos de las compañías a todo nivel, tener en cuenta que el mantenimiento de una efectiva comunicación interna debe ser supervisado o asesorado por profesionales, lo cual se traducirá en mejores resultados productivos y comerciales.

8. Bibliografía





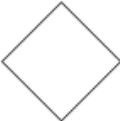

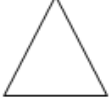

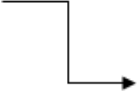

- ÁLVAREZ, T. & CABALLERO, M. (2001) Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Paidós, Barcelona.
- ASOCIACIÓN Japonesa de Relaciones Humanas. (1991) El Libro de las Ideas para producir mejor. Ediciones Gestión S.A., Barcelona.
- BEER, Michael. (1992). La renovación de las empresas. A través del camino crítico. McGraw Hill. Harvard Business School Press, Barcelona.
- CAPRIOTTI, P. (1999) Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ariel, Barcelona.
- CHÁVES, N. (2001) La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional. Ed. Gustavo Gili, Barcelona.
- COSTA, J. (1999) La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Paidós, Barcelona.
- DAVARA, F. J. (2000) Estrategias de comunicación en marketing. Dossat, Madrid.
- DUARTE Víctor. (1998) Gerencia estratégica en un entorno competitivo. McGraw Hill, Bogotá.
- FRADETTE, M. & MICHAUD, S. (2000) La empresa en movimiento. Gestión, Barcelona.
- GAN, F. (1996) Manual de programas de desarrollo de Recursos Humanos. Apóstrofe, Barcelona.
- GARRIGÓS, J.L. (1996) Cómo elaborar un plan de comunicación interna. Capital Humano, Madrid.
- GINEBRA, Joan. (1991). Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. McGraw Hill, México.
- GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
- GOMEZ Y PATIÑO, M^a. G. (1998) El Gabinete de comunicación sinónimo de hermetismo. La Coruña: VI Congreso Español de Sociología.
- HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A., México.

- HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Colombia.
- LUCAS MARIN, A. (1997) La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Bosch comunicación, Barcelona.
- MUJICA ARREDONDO, Gladys M. (2002) Comunicación organizacional: Una necesidad en tiempos de convergencias y cambios acelerados. Instituto de Comunicación Social, Facultad de Filosofía y Humanidades Universidad Austral de Chile.
- MUNÍZ GONZÁLEZ, Rafael (2005) Marketing en el Siglo XXI. 2ª Edición. Trillas, México.
- NADLER & GERSTEIN (1997) Arquitectura Organizativa. Madrid, Gránica.
- PETIT, F. (1984) Psicosociología de las organizaciones. Herder, Barcelona.
- RAMOS, F. (2002) La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo. Universitas, Barcelona.
- SALLENABE, Jean Paul. (2000) Gerencia integral. McGraw Hill, Bogotá.
- SERNA GOMEZ, Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo. Fondo Editorial Legis S.A., Bogotá.
- SOMOZA, F. (1996) La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa. Alta Dirección, nº. 179, Madrid.
- STEPHENSON, G. (1992) Relaciones laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo. Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- VILLAFAÑE, J. (1999) Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Pirámide, Madrid.

ANEXOS

ANEXO 1

Flujogramas manual de procedimientos comerciales y de producción.

CONVENCIONES	
	Inicio o fin de proceso
	Paso o trámite
	Paso o trámite optativo
	Documento creado a raíz del proceso
	Decisión
	Archivo temporal
	Archivo definitivo
	Continuidad
	Conexión entre áreas
	Comunicación verbal
















Compañía Nacional de Café S.A. - Gerencia Comercial						
Procedimiento: Venta de Café para Exportación						
Características: Fijación de precio, calidad, coordinación con producción y logística						
Descripción	Cargo	Gerencia Comercial	Jefatura de Exportaciones	Gerencia de Producción & Asistente de Seguridad	Gerencia Administrativa y Financiera	Contabilidad
1. Venta al cliente vía telefónica, personal, correo electrónico o fax, definiendo cantidad, calidad, precio y fecha de embarque. NOTA: Durante todo el proceso, el área de Exportaciones realiza un monitoreo de las actividades para asegurar la trazabilidad mediante la revisión de los registros de la actividad.		□				
2. Compromiso con el cliente. Proveer al cliente de café para exportación. Gerencia Comercial crea un COSTO con el fin de establecer el precio mínimo al que puede vender el café teniendo en cuenta los siguientes factores determinantes antes de adquirir el compromiso: a) CNC S.A. vende exclusivamente bajo la modalidad FOB (Free On Board) y LCL/FCL en puerto de carga convenido. b) Capacidad de producción de la planta trilladora y compromisos ya adquiridos con otros clientes. c) Cosechas de café, de las que depende el volumen y la calidad del grano a procesar por la planta d) Fluctuación del grano en la bolsa de NY e) Tasa representativa del mercado (cotización del dólar en Colombia) f) Valor del AGC (Apoyo Gubernamental a la Caficultura) dependiente de la instrucción de pago o no pago del mismo por parte del gobierno. Esta variable no se encuentra vigente en la actualidad.		↓				
3. Negociación del precio. El precio se fija buscando la conveniencia para CNC S.A. y para el cliente. Se negocia a precio fijo con el fin de no especular y con el propósito de no correr riesgos de pérdida por una fluctuación imprevista del mercado. Este valor se modifica cuando el cliente decide cambiar el puerto de embarque.		◇				
3 a. Muestra pre embarque: el cliente puede solicitar una muestra del café negociado antes de la salida de este de la planta trilladora al puerto.		↓	↓	↓		
4. Informar a Exportaciones la venta realizada, para que inicie la preparación de los trámites de logística, coordinación con planta trilladora y reserva de espacio en buque, con base en las fechas precisas que el cliente ha indicado. NOTA: LA JEFATURA DE EXPORTACIONES APOYARÁ A LA GERENCIA COMERCIAL EN TODO EL PROCESO A SEGUIR LUEGO DE ESTA ETAPA, CUANDO ÉSTA LO REQUIERA		□	□			
5. Asignar a la venta el número de contrato proveniente del consecutivo que maneja CNC S.A.			□			
16. Envío de solicitud (por escrito) via fax del anticipo en formato de CNC S.A. "BUSINESS CONFIRMATION" (VER ANEXO 1)			□			
7. Registrar la orden de trabajo en el cuadro de ventas, que debe contener la siguiente información: (VER ANEXO 2)			□			
8. Recepción de las instrucciones de embarque enviadas por el cliente en la que este informa fecha, buque y compañía encargada. Si el cliente no las ha enviado, se le deben solicitar. Tener en cuenta si se requiere: a) Marcas especiales en el empaque b) Certificados adicionales (fitosanitario, de no ser de origen transgénico, etc) c) Fumigación			□			

Compañía Nacional de Café S.A. - Gerencia Comercial						
Procedimiento: Venta de Café para Exportación						
Características: Fijación de precio, calidad, coordinación con producción y logística						
Descripción	Cargo	Gerencia Comercial	Jefatura de Exportaciones	Gerencia de Producción & Asistente de Seguridad	Gerencia Administrativa y Financiera	Contabilidad
9. Exportaciones envía a la Gerencia de Producción en Ibagué la orden de trilla para que se programe el inicio del proceso de producción del café correspondiente a la venta en cuestión Tener en cuenta: 3-114-XXXX donde 3 es el número asignado a Colombia y 114 es el número asignado a CNC S.A. (VER ANEXO 3)			[]	[]		
10. Planta Trilladora inicia proceso de producción de acuerdo con las instrucciones recibidas (café pergamino comprado al precio establecido por la Gerencia Comercial y cantidades y calidades informadas por Jefatura de Exportaciones).			[]	[]		
11. Hacer el ANUNCIO de la venta vía Internet en el sitio web de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) www.cafedecolombia.com			[]			
12. Recepción del anticipo solicitado al cliente, por parte de Tesorería Bogotá y legalización del mismo ante el Banco intermediario.					[]	
13. Reintegro de los dineros captados por anticipo. Conversión de dólares a pesos. Estos reintegros se hacen en el anticipo y en el saldo, de manera inmediata para evitar especular. (VER ANEXO 4)					[]	
14. Salida de muestra pre embarque hacia el cliente, teniendo en cuenta que CNC S.A. está registrada ante la FDA como Planta Trilladora y no como oficina administrativa. NOTA: Ocasionalmente, la Gerencia Comercial solicita una muestra del producto, para revisión, más no para envío al cliente.			[]	[]		
15. Recepción de visto bueno de la muestra por parte del cliente. Si el concepto del cliente no es aprobatorio se notifica a Gerencia Comercial y a Gerencia de Producción para los cambios que sean necesarios para satisfacer al cliente. NOTA: Si el cliente no ha informado su opinión acerca de la muestra pre embarque luego de SIETE (7) días, CNC S.A. considerará que la muestra fue aprobada			{ } (Diamond)	{ } (Diamond)		
16. Reserva y confirmación (por escrito) de espacio en buque y fecha de embarque de acuerdo con las instrucciones del cliente			[]	[]		
17. Coordinación entre Exportaciones y Producción (Planta Trilladora) para despacho a puerto. Fechas límite para despacho a puerto.			[]	[]		
18. Envío de instrucciones de embarque a la Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA), la cual es Almacafé en Buenaventura, Cartagena y Sta. Marta (VER ANEXO 5)			[]			
19. Entrega semanal (el primer día hábil de cada mes) a la Gerencia Comercial del SHIPPING FORECAST, informe del estado en que se encuentra cada contrato (producción, tránsito a puerto, en puerto, etc.). De la misma manera, este documento sirve para informar al cliente del estado actual de su pedido. (VER ANEXO 6)		[]	[]			
20. Solicitud de: a) Transporte trilladora-puerto (expide factura) b) Escolta trilladora-puerto (expide factura)				[]		[]
21. Coordinación Gerencia de Producción, transportador, escolta y Sociedad de Intermediación Aduanera para el despacho de la carga desde planta trilladora hasta puerto			[]	[]		
22. Envío del formato de Aviso de Despacho de la carga a puerto, informando a la Sociedad de Intermediación Aduanera la información del vehículo que transporta la carga con el fin de tramitar su ingreso a puerto (Sociedad Portuaria) junto con los datos correspondientes. (VER ANEXO 7) Exportaciones debe estar enterada del movimiento para poder coordinar con la SIA			[]	[]		

Compañía Nacional de Café S.A. - Gerencia Comercial

Procedimiento: Venta de Café para Exportación
























Características: Fijación de precio, calidad, coordinación con producción y logística

Descripción	Cargo	Gerencia Comercial	Jefatura de Exportaciones	Gerencia de Producción & Asistente de Seguridad	Gerencia Administrativa y Financiera	Contabilidad
<p>23. En la página de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) se realiza el trámite para obtener el Número de Revisión, el cual es necesario para obtener la Guía de Transporte, documento expedido por el representante de la FNC en la ciudad de origen y que tiene como fin permitir la legal circulación de cualquier cargamento de café por las carreteras de Colombia, de acuerdo con el régimen aduanero de la DIAN. Exportaciones informa a producción el número de revisión</p>						
<p>24 a. Un día antes (como máximo) del despacho de la carga hacia el puerto, se solicita por escrito (carta) la Guía de Transporte ante el representante de la FNC (Almacafé) en la ciudad de origen de la carga (esta guía de transporte es elaborada por el representante de la FNC en papelería de la DIAN). Esta solicitud debe contener la siguiente información: Cantidad de sacos por lote, numeración de los lotes, marca, puerto de embarque, número de allocation y número de revisión. NOTA: La guía de transporte es expedida luego de que los vehículos sean cargados. (VER ANEXO 8)</p>						
<p>24 b. La Gerencia de Producción solicita (por escrito y de manera telefónica) con dos días de anticipación, a la empresa transportadora los vehículos requeridos para el despacho a puerto. A su vez, la empresa transportadora expide una orden de cargue. En el formato correspondiente, se registra hora de llegada del vehículo, hora de inicio del cargue y hora de salida del vehículo.</p>						
<p>24 c. Entrega al conductor del vehículo transportador de la carga los siguientes documentos: Guía de transporte, Orden de carga o remesa expedida por la compañía transportadora y Orden de Salida expedida por CNC Planta Trilladora. La compañía transportadora entrega, en su propia papelería con numeración autorizada por el Ministerio de Transporte, el Manifiesto de Carga, en el que aparecen los siguientes datos: flete, póliza seguro y peso de la carga. Estos documentos deben ser revisados y sellados por la Compañía Operadora Portuaria Cafetera a su llegada a puerto.</p>						
<p>24 d. Cargue del café en los camiones debidamente registrados y sellados (con los sellos plásticos de seguridad) con el fin de brindar las máximas medidas de seguridad documental a la carga. Este proceso es monitoreado mediante cámaras de video que graban el proceso con el fin de conservar un registro filmico del mismo.</p>						
<p>25. Seguimiento de ruta de la carga, informe de escoltas y fecha de recibo en puerto. Este monitoreo se hace a través de teléfono fijo, de teléfono celular, página web y/o correo electrónico. El servicio de escolta debe informar quienes son los miembros del equipo y DEBEN SALIR DESDE LA TRILLADORA acompañando el o los vehículos con la carga. Producción informa a exportaciones placas de vehículos, fechas y horarios de salida y de llegada.</p>						
<p>26. Llegada de la carga a puerto, donde el conductor del transporte hace entrega de los documentos antes mencionados a la Compañía SIA, quien luego procede a la apertura de los sellos de la carga del camión y al descargue de los sacos. Revisión de la carga por parte de las autoridades portuarias, de acuerdo con las normas establecidas para el control de contrabando.</p>						
<p>27. Bodegaje de la carga y uso de infraestructura, servicio que es cobrado por la Sociedad Portuaria. Genera factura</p>						
<p>28. Agenciamiento por parte de la Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA), consistente en cobrar una comisión prefijada por sacos tramitado ante la aduana</p>						
<p>29. Análisis de calidad por parte de FNC en instalaciones de la Operadora Portuaria. Si el análisis de calidad es satisfactorio, se prosiguen los trámites normales para su embarque. Al mismo tiempo, se hace el análisis de muestra por parte del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) para expedir el certificado fitosanitario, documento que es tramitado por la SIA ante el ICA y que es necesario en los países que lo solicitan</p>						
<p>30. Si el análisis de calidad no es satisfactorio, se informa a la Gerencia Comercial y a la Gerencia de Producción. Si es por defectos o por cualquier motivo, en caso de haber rechazo, la carga debe retornar a la planta trilladora para su cambio</p>						

Compañía Nacional de Café S.A. - Gerencia Comercial

Procedimiento: Venta de Café para Exportación

Características: Fijación de precio, calidad, coordinación con producción y logística

Descripción	Cargo	Gerencia Comercial	Jefatura de Exportaciones	Gerencia de Producción & Asistente de Seguridad	Gerencia Administrativa y Financiera	Contabilidad
30 a. La Gerencia de Producción envía a puerto al Analista de Calidad para analizar el caso y tomar las medidas correctivas (reemplazo de la porción o de la totalidad de la carga rechazada). Una vez solucionado se continúa con el trámite correspondiente para el embarque						
31. Pago de contribución a FNC durante el trámite aduanero hecho mediante la SIA (fax enviado a CNC S.A.). Este pago se hace el mismo día en que se hace el repeso pre embarque y está sujeta a la fecha del anuncio de la venta y a la tasa representativa del mercado de ese día. Variables que intervienen en este pago: repeso neto, medidas cafeteras del día del anuncio y tasa representativa del mercado del día del repeso. Exportaciones confirma el pago.						
32. Entrega oficial de la carga (por la SIA) al representante del cliente (naviera). El llenado del contenedor se hace en presencia de las autoridades policiales y es por cuenta y riesgo del cliente (naviera), por lo que la responsabilidad de CNC S.A.sobre la carga llega hasta este punto.						
33. Recepción de facturas de SIA y de Operadora Portuaria, por los servicios prestados en puerto. Revisión de las mismas y entrega de ellas a Gerencia General para su aprobación. Los documentos entregados por la SIA son: a) Bill of Lading (BL), el cual es un documento al portador en el que se reconoce oficialmente el embarque (3 originales negociables y 3 copias no negociables); b) Certificado de repeso , expedido por la FNC en el que se oficializa la calidad del café y el peso neto de la carga para el cobro al cliente; c) Formato original de pago de la contribución ; d) Certificado fitosanitario e) Certificado de origen expedido por la FNC . Exportaciones revisa y pasa a Contabilidad						
34. Elaboración de la factura que CNC S.A. entrega a su cliente con la información correspondiente al producto vendido (fecha, cantidad, calidad y precio), basándose en el BL, el DEX, el certificado de repeso y el cuadro de ventas. Exportaciones revisa la factura antes de su impresión. Consolidación y salida de las copias de BL y DEX para Contabilidad						
35. Confirmación al cliente del embarque (Shipping advice y shipping on board) (VER ANEXO 9)						
36. Recepción de documentos de embarque.						
37. Envío al cliente de: a) Certificado de calidad expedido por el Analista de Calidad de CNC S.A. en planta trilladora; b) Las tres copias originales del Bill of Lading ; c) Certificado de repeso expedido por la FNC; d) Certificado fitosanitario expedido por el ICA cuando el país de destino lo exige; e) Certificado de origen expedido por la FNC en cada embarque; f) Factura de CNC S.A. g) Otros certificados solicitados por el cliente						
38. Legalización del reintegro a realizar por concepto de la entrada de dineros provenientes de la venta, tanto en el anticipo (cuando lo hay) como en el saldo						
38. Reintegro del saldo: Conversión de dólares norteamericanos a pesos colombianos para su legal ingreso al sistema económico del país. NOTA: Estos reintegros se hacen tanto en el anticipo como el saldo y de manera inmediata para evitar especular. Ejemplo de reintegro, hacer click sobre esta celda.						
39. Archivo definitivo de toda la documentación para contar con ella como soporte en caso de algún requerimiento y para conservar el récord de la venta						
40. Consulta al cliente (vía telefónica o correo electrónico) acerca de su satisfacción con el producto vendido por CNC S.A., dejando registro escrito de esta consulta						
41. Informe mensual a Gerencia General de las ventas y exportaciones realizadas.						

Compañía Nacional de Café S.A. - Gerencia de Producción
Procedimiento: Compra de materia prima (café pergamino)

Características: Compra, verificación de origen de la materia prima, análisis de calidad, pago

Descripción	Cargo	Gerencia General	Tesorería Bogotá	Gerencia de Producción	Analista de Calidad	Auxiliar Contable Ibagué	Operarios Auxiliares
1. De acuerdo con las instrucciones de la Gerencia General, se inicia la compra de materia prima a los precios fijados por ésta y en el día acordado. Gerencia General fija este precio basada en el cierre de la bolsa del día hábil, en la tasa representativa del mercado y en el valor de la contribución, según medidas cafeteras del día. NOTA: El precio corresponde a una carga (125 kilos de café pergamino).		[]		[]			
2. El Gerente de Producción procede a la adquisición de materia prima a los precios fijados en el paso anterior. NOTA: La compra de materia prima debe ser constante para asegurar el suministro necesario en el proceso productivo.				[]			
3. Ubicación de proveedores para pactar compra, de acuerdo con el precio fijado por la Gerencia General, verificando el origen de la materia prima y los antecedentes de los vendedores.				[]			
4. El proveedor "anuncia" el número de kilos de pergamino que puede negociar de acuerdo con la conveniencia que le brinde el precio fijado por CNC S.A.				[]			
5. Gerencia de producción informa diariamente a Gerencia General las negociaciones realizadas el día anterior en precios y cantidades. NOTA: Eventualmente, se puede comprar por encima del precio fijado por la GG cuando las necesidades así lo obliguen, siempre y cuando haya una aprobación por parte de GG.				[]			
6. Gerencia General aprueba o rechaza las negociaciones. Si se aprueban, se continúa con el proceso.		{ } (Decision)					
7. Llegada (recibo) del transporte de materia prima a la trilladora con la cantidad negociada (a más tardar en la semana siguiente a la negociación pactada con el proveedor).				[]			
8. Pesaje del vehículo cargado y retorno a la planta trilladora con el documento que certifica su peso. NOTA: Esta labor debe ser llevada a cabo por alguno de los operarios con experiencia en el trámite.							[]
9. Archivo temporal del recibo de báscula (para fines comparativos posteriores).				[]			
10. Descargue del viaje, realizando un muestreo a todos y cada uno de los sacos de pergamino para su análisis físico, organoléptico y de humedad. NOTA: Al mismo tiempo y durante todo el proceso, se hace una revisión de la presencia de insectos en la materia prima y en el producto final.					[]		[]
11. Se manda pesar nuevamente el vehículo transportador, vacío para establecer mediante la diferencia el peso bruto del peso bruto del viaje de pergamino.							[]
12. Cálculo del peso neto del pergamino (PESO NETO = PESO BRUTO - TARA DE EMPAQUE) Tara de empaque (sacos de fique) = 600 gramos X número de saco de fique Tara de empaque (lonas) = 200 gramos X número de lonas					[]		

Compañía Nacional de Café S.A. - Gerencia de Producción

Procedimiento: Compra de materia prima (café pergamino)

Características: Compra, verificación de origen de la materia prima, análisis de calidad, pago

Descripción	Cargo	Gerencia General	Tesorería Bogotá	Gerencia de Producción	Analista de Calidad	Auxiliar Contable Ibagué	Operarios Auxiliares
13. Homogeneizado de la muestra para tomar una submuestra de 250 gramos, mediante el uso de la máquina para tal fin o mediante el método manual.					↓ []		
14. Pretrilla: En una máquina especialmente diseñada para este propósito, se trilla la muestra con el fin de obtener el grano de almendra.					↓ []		
15. Pesaje de la almendra para establecer la merma por cisco (MERMA POR CISCO = PESO ANTES DE PRETRILLA - PESO DE LA ALMENDRA / PESO ANTES DELA PRETRILLA X 100) Ej: $((250 - 200) / 250) \times 100 = 20\%$					↓ []		
16. Mallas: La almendra es tamizada en una malla de 14 / 64 que corresponde a 14 agujeros de igual tamaño por pulgada cuadrada. Se acepta el 1.5% bajo esta malla.					↓ []		
17. Análisis físico: Escogencia de los granos defectuosos para determinar el factor o "rendimiento de trilla". El factor es igual a la muestra inicial (250 gramos) multiplicada por el peso del saco de excelsa en kilos (70), dividido por el peso en gramos de la almendra (sin la pasilla). Ej: $(250gr \times 70kg) / 186gr = 94.1$ NOTA: En este ejemplo, se ha determinado que, para producir un saco de 70 kilos de excelsa se necesitarán 94.1 kilos de pergamino. Entre menor sea el factor de rendimiento, el café es de mejor calidad (óptimo) lo que se traduce en un mejor rendimiento de la trilla.					↓ []		
18. Liquidación del valor a pagar por el cargamento de pergamino: De acuerdo con el factor tope fijado por CNC S.A. (por ejemplo, 92.8) se extrae el precio por kilo y se bonifica o se castiga con respecto al factor real obtenido. Ej: $Carga = \$360.000 / 125kg = \2.880 (por kilo) Factor de castigo o de bonificación es igual al factor fijado por CNC menos el valor del factor real. Ej: $92.8 - 94.1 = -1.3$ Este valor es multiplicado por el valor del kilo; si es positivo, se bonifica, si es negativo se castiga. Ej: $(-1.3) \times \$2.880 = -\$37,44$ Lo que implica: $\$2.880 - 37,44 = \$2.842,56$ (precio a pagar por kilo) El valor final corresponde al peso destarado en kilos multiplicado por el valo del kilo bonificado o castigado.					↓ []		
19. Análisis de humedad empleando el aparato destinado para la medición y usando la muestra de almendra anteriormente obtenida. La norma de CNC S.A. es que la humedad no debe superar el 12%					↓ []		
20. Análisis organoléptico: Se extrae de la muestra homogeneizada para obtener los resultados de este análisis sensorial. Se hace una prueba de 15 tazas. Si la taza es limpia se finaliza la negociación; si la taza no es de buena calidad se rechaza el cargamento.					↓ { } ↓		
21. Elaboración de la factura de compra de CNC S.A., mientras que el proveedor entrega su factura de venta.				↓ []			
21a. Devolución de empaque al proveedor.							↓ []

Compañía Nacional de Café S.A. - Gerencia de Producción

Procedimiento: Compra de materia prima (café pergamino)


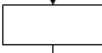

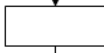
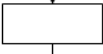

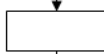
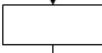

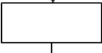
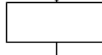
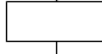
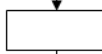
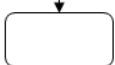
Características: Compra, verificación de origen de la materia prima, análisis de calidad, pago

Descripción \ Cargo	Gerencia General	Tesorería Bogotá	Gerencia de Producción	Analista de Calidad	Auxiliar Contable Ibagué	Operarios Auxiliares
22. Archivo de la información y de los documentos recolectados durante el proceso.			↓ △			
23. Salida de facturas desde Gerencia de Producción hacia la Gerencia General.			↓ □			
24. Recepción de facturas por parte de la Gerencia General.	↓ □					
25. Revisión de valores de las facturas, corroborando que las cifras corresponden a las fijadas para la aprobación del pago.	↓ ◇					
26. Salida de las facturas aprobadas para pago hacia Tesorería Bogotá.	↓ □					
27. Recepción de las facturas aprobadas para pago por parte de Tesorería Bogotá.		↓ □				
28. Tesorería Bogotá transfiere a la cuenta corriente de CNC S.A. en Ibagué la totalidad del valor de las facturas de ese día, informando a Tesorería Ibagué.		↓ □				
29. Tesorería Ibagué (a cargo del Auxiliar Contable) hace las transferencias entre cuentas (si son del mismo banco) a los proveedores de materia prima, o consigna cheque en la cuenta de los mencionados proveedores.					↓ □	
31. Cierre de compra.	□					

Compañía Nacional de Café S.A. - Gerencia de producción

Procedimiento: Compra de empaque




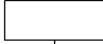

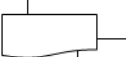

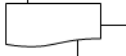


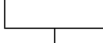
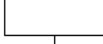
Características: Compra, verificación de origen de la materia prima, análisis de calidad, pago

Descripción	Cargo	Gerencia General	Tesorería Bogotá	Gerencia de Producción	Auxiliar Contable Ibagué	Operarios Auxiliares
1. Gerencia de Producción analiza las ofertas de empaque, su calidad, su precio y la aceptación que estos empaques tienen en el exterior, seleccionando la mejor opción y haciendo el pedido al proveedor elegido, el cual por su parte ha de ser reconocido en el medio por su trayectoria y la fiabilidad de su producto. De acuerdo con las ventas de los meses de siguiente se hace un inventario del empaque en existencia y se adquiere lo que hace falta en la cantidad más cercana a la centena de sacos.						
2. Gerencia de Producción informa a Gerencia General las negociaciones de empaque realizadas.						
3. Gerencia General aprueba o rechaza las negociaciones. Si se aprueban, se continúa con el proceso.						
7. Recibo de empaque negociado con el proveedor.						
8. Verificación y almacenaje de la cantidad de sacos adquirida. El empaque es almacenado bajo llave en una jaula especialmente diseñada para tal fin.						
9. Entrega de factura por parte del proveedor.						
10. Salida de facturas desde Gerencia de Producción hacia la Gerencia General.						
11. Recepción de facturas por parte de la Gerencia General.						
12. Revisión de valores de las facturas, corroborando que las cifras corresponden a las fijadas para la aprobación del pago.						
13. Salida de las facturas aprobadas para pago hacia Tesorería Bogotá.						
14. Recepción de las facturas aprobadas para pago por parte de Tesorería Bogotá.						
15. Tesorería Bogotá transfiere a la cuenta corriente de CNC S.A. en Ibagué la totalidad del valor de las facturas de ese día, informando a Tesorería Ibagué.						
16. Tesorería Ibagué (a cargo del Auxiliar Contable) hace las transferencias entre cuentas (si son del mismo banco) a los proveedores de materia prima, o consigna cheque en la cuenta de los mencionados proveedores.						
17. Cierre de compra.						

Compañía Nacional de Café S.A. - Gerencia de producción

Procedimiento: Producción

Características: Separación de impurezas, almacenamiento de pergamino, trilla, clasificación por peso, volumen y color, empaque y despacho a puerto

Descripción	Cargo	Gerencia de Producción	Analista de calidad	Operarios Auxiliares	Operarios de Máquinas	Operarios Máquinas Electrónicas
1. Gerencia de producción recibe orden de trilla de la Jefatura de Exportaciones, iniciando así las actividades de producción de la planta de acuerdo con la calidad y la cantidad del producto a entregar al cliente. La Gerencia de Producción realiza la adquisición de la materia prima.						
2. Análisis de calidad de las muestras de pergamino con el fin de establecer el factor de rendimiento de trilla (descrito en detalle en el proceso de compra).						
3. Rallado del pergamino (café con cascarilla) sobre la rejilla de filtrado ubicada sobre el foso. Los Operarios encargados de esta labor deben emplear guantes y tapabocas debido a la gran cantidad de material particulado que queda en el aire al depositar el contenido de los sacos de pergamino en el foso de rallado.						
4. Elevadores y sistemas de canalización de tornillo sinfín conducen la masa de pergamino hacia el monitor de pergamino, bajo la vigilancia de los Operarios de Máquinas.						
5. El monitor de pergamino (máquina que filtra el café mediante una malla en movimiento) separa las impurezas que acompañan normalmente al pergamino (cuerdas, palos, piedras grandes) y los elementos de hierro que eventualmente aparezcan (clavos, tornillos, etc.) mediante imanes. Los Operarios de Máquinas y los Operarios Auxiliares recolectan estas impurezas y las empacan en bolsas especiales que son pesadas con el fin de establecer el nivel de elementos ajenos al proceso que vienen con el pergamino. Se deja registro escrito de este pesaje.						
6. El pergamino libre de las impurezas de mayor tamaño pasa a la máquina despedregadora la que, mediante un sistema de soplado de aire y de plano inclinado, separa los cuerpos más pesados (piedras y algunos metales que se hayan filtrado) liberando al pergamino de estos elementos. Los Operarios recolectan estas impurezas, las empacan y las pesan para establecer el nivel contenido en la masa inicial. Se deja registro escrito de este pesaje.						
7. Un sistema de elevadores conduce el pergamino al silo de pergamino, el cual se va llenando de manera cónica y debe ser vigilado por los Operarios de Máquinas para evitar un desborde por exceso de llenado.						
8. Un sistema de tornillo sinfín y de elevadores conduce el pergamino hacia las máquinas trilladoras Apolo, las cuales mediante la rotación de un bloque metálico aflojan la cascarilla del grano para luego liberarla por completo. Esta cascarilla es absorbida por un sistema de succión que la lleva (mediante tuberías especiales) hacia un sistema colector llamado cisquera. Los Operarios de Máquinas vigilan el flujo eléctrico de las Apolo para evitar que el grano se caliente demasiado (por una excesiva combinación de fricción y presión); esto podría ocasionar pérdida de humedad y blanqueamiento del grano						
9. Los Operarios de Máquinas deben vigilar el volumen de cisco en la cisquera para evitar su llenado accidental. Ellos avisarán para que este cisco sea desechado mediante la venta a los interesados						
10. El grano, convertido en almendra luego de su paso por las máquinas trilladoras, es dirigido mediante elevadores al sistema de máquinas catadoras, las que separan los granos más livianos (clasificación por peso) y conservan en el proceso los granos más pesados de mejor calidad. Los Operarios de Máquinas toman muestras aleatorias (directamente de la catadora) para controlar la efectividad del proceso y hacer los ajustes que sean necesarios. Los granos más livianos van siendo recolectados automáticamente como pasillas.						

Compañía Nacional de Café S.A. - Gerencia de producción

Procedimiento: Producción

Características: Separación de impurezas, almacenamiento de pergamino, trilla, clasificación por peso, volumen y color, empaque y despacho a puerto

Descripción	Cargo	Gerencia de Producción	Analista de calidad	Operarios Auxiliares	Operarios de Máquinas	Operarios Máquinas Electrónicas
11. Posteriormente, la masa de grano es dirigida a los estiles, máquinas que clasifican el grano por su volumen, de acuerdo con las calidades de malla que se han estipulado desde un comienzo (mallas 14, 15, 16 y/o 17). Este proceso es vigilado constantemente por los Operarios de Máquinas, quienes verifican el correcto funcionamiento de estos equipos y realizan los ajustes que sean necesarios. El grano que es separado de las calidades antes mencionadas es recolectado automáticamente como pasilla.					↓ []	
12. Los repasos que sean necesarios en el sistema de catadoras y estiles, para un mayor aprovechamiento de la masa de grano, serán determinados por el Gerente de Producción y los Operarios de Máquinas.					↓ []	
13. La masa, ya clasificada es recolectada por sistemas de elevadores y almacenada temporalmente en tolvas que luego dejará pasar por gravedad el grano hacia las máquinas de clasificación electrónica; proceso vigilado por los Operarios de máquinas.					↓ []	
14. La masa es clasificada por color mediante el empleo de máquinas electrónicas que seleccionan los granos de color apropiado y desechan los granos de colores no aceptados; estos últimos son recolectados automáticamente como pasillas de electrónicas. Los Operarios de Máquinas Electrónicas toman muestras cada determinado tiempo con el fin de ajustar con mayor precisión la maquinaria para obtener un mayor aprovechamiento de la masa. Van dejando registro escrito de estos muestreos con el fin de tener un archivo cronológico del proceso del grano.					↓ []	↓ []
15. El grano ya clasificado como excelso es transportado por un conjunto de tornillos sin fin y elevadores hacia los silos de excelso. Proceso que es vigilado por los Operarios.					↓ []	↓ []
16. Marcado de los sacos en un área especial, identificándolos con el lote correspondiente, su peso, calidad y el nombre de CNC S.A.				↓ []		
17. El excelso almacenado en el silo del mismo nombre es dirigido a través de unas puertas de tolva hacia los sacos para su llenado, labor que se hace manualmente, al tiempo que se pesa (70 kg) por saco) mediante una báscula móvil. Prioritariamente, esta labor es realizada por los Operarios Auxiliares. Este proceso es vigilado por cámaras de seguridad con el fin de hacer seguimiento y prevenir la contaminación del producto a exportar con sustancias ilegales.				↓ []	↓ []	↓ []
18. Los sacos son cosidos con hilo mediante una cosedora eléctrica, para lo cual el operario desplaza el saco sobre una plataforma móvil que permite realizar esta labor sin tener que alzar el saco mismo. Se han de tomar las precauciones del caso para evitar accidentes con la aguja de la máquina. Prioritariamente, esta labor es realizada por los Operarios Auxiliares. Este proceso también es vigilado por cámaras de seguridad con el fin de hacer seguimiento y prevenir la contaminación del producto a exportar con sustancias ilegales.				↓ []	↓ []	↓ []
19. Ubicación ordenada de los sacos en planchas de número predeterminado (250 sacos) sobre estibas de madera para evitar absorción de humedad del piso. Prioritariamente, esta labor es realizada por los Operarios Auxiliares.				↓ []	↓ []	↓ []
19. Análisis de calidad mediante sondeo, previo al cargue en los vehículos transportadores			↓ []			
20 a. Inspección visual y olfativa del vehículo transportador con el fin de establecer que el mismo no tenga aberturas y que no venga contaminado con sustancias o elementos perjudiciales para la carga. En seguida se procederá a barrer y soplar el piso del vehículo con el fin de eliminar residuos de anteriores materiales cargados que puedan afectar la calidad y/o la seguridad del producto.			↓ []	↓ []	↓ []	↓ []

Compañía Nacional de Café S.A. - Gerencia de producción

Procedimiento: Producción

Características: Separación de impurezas, almacenamiento de pergamino, trilla, clasificación por peso, volumen y color, empaque y despacho a puerto

Descripción	Cargo	Gerencia de Producción	Analista de calidad	Operarios Auxiliares	Operarios de Máquinas	Operarios Máquinas Electrónicas
20 b. Cargue del vehículo transportador con los sacos correspondientes a los lotes a despachar de acuerdo con las instrucciones y la coordinación realizada por la Jefatura de Exportaciones. El vehículo ha sido pesado previamente vacío con el fin de tener el dato a mano para el pesaje final ya cargado. CNC S.A. se encarga de esta operación de cargue con el propósito de mantener un mayor control y vigilancia sobre esta etapa del proceso, la cual también es vigilada por cámaras de seguridad con el fin de hacer seguimiento y prevenir la contaminación del producto a exportar con sustancias ilegales. Prioritariamente, esta labor es realizada por los Operarios Auxiliares.				↓ []	↓ []	↓ []
21. Una vez lleno el vehículo transportador, es llevado nuevamente a la báscula para ser pesado y, sustrayendo el dato en vacío, obtener el peso neto de los sacos cargados. Este paso es vigilado por un Operario con experiencia en la labor. Si el peso es mayor se sustrae una pequeña cantidad de algunos sacos, si el peso es menor, se adiciona una pequeña cantidad en algunos sacos, y se pesa el vehículo nuevamente. Se conserva el documento con el dato, como parte del archivo del despacho.				↓ []		
22. De regreso en la planta trilladora, se hace entrega al conductor del vehículo transportador de la carga de los siguientes documentos: Guía de transporte, Orden de carga o remesa expedida por la compañía transportadora y Orden de Salida expedida por CNC Planta Trilladora. La compañía transportadora entrega, en su propia papelería con numeración autorizada por el Ministerio de Transporte, el Manifiesto de Carga, en el que aparecen los siguientes datos: flete, póliza seguro y peso de la carga. Estos documentos deben ser revisados y sellados por la Compañía Operadora Portuaria Cafetera a su llegada a puerto. Se sella el vehículo con sellos plásticos especiales y se deja constancia de la recepción de la carga y de los documentos antes mencionados mediante firma del transportista en formato de CNC S.A.		↓ []				
23. Aviso a la Jefatura de Producción del despacho a puerto de la carga.		↓ []				

ANEXO 2

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO

Es importante aclarar que se hizo el estudio de cargos que están planeados para posible implementación a futuro, como en el caso del Analista de Compras.

OFICINA ADMINISTRATIVA BOGOTÁ (2006)

8. *Gerente General (Detenta las responsabilidades y funciones de Gerente Comercial y Gerente Administrativo y Financiero)*

Reporta a: Junta Directiva

Funciones

- Administración y control de personal:
 - Control y programación de las actividades laborales de las áreas bajo su supervisión:
 - Gerencia de Producción
 - Jefatura de Exportaciones
 - Jefatura Administrativa y Financiera
 - Revisión y seguimiento de labores de cada una de las áreas antes mencionadas
 - Control de tiempos de entrega de labores encomendadas a las áreas bajo su supervisión
 - Seleccionar (con la asesoría de una firma o persona especializada) a los aspirantes a ingresar a la compañía cuando esta lo requiera

- Realizar evaluaciones periódicas de rendimiento de los empleados con el propósito de estimular el buen rendimiento y establecer correctivos ante fallas en el mismo
- Fomentar la capacitación constante del personal en las actividades inherentes a la labor de CNC S.A.
- Salud Ocupacional:
 - Mantener constante control y vigilancia sobre el cumplimiento de las tareas del comité paritario de salud ocupacional, las cuales están a cargo de la Gerencia de Producción
 - Promover programas de incentivos que fomenten la pertenencia a la compañía y que fortalezcan el nivel motivacional de los empleados
 - Velar por el mantenimiento de un adecuado clima de trabajo con el fin de asegurar un ambiente sano y productivo
- Financiero
 - Establecer permanentemente los costos de producción, con el fin de reducir los mismos al máximo y sin desmejorar la calidad ni los tiempos de entrega de los productos de la Compañía
 - Planear y ejecutar estrategias conducentes al máximo aprovechamiento de los recursos económicos de la Compañía
 - Vigilar los gastos habituales y extraordinarios de la Compañía, consultando soportes contables y estableciendo controles periódicos en las áreas que llevan a cabo las compras
 - Dirigir los reintegros de divisas fruto de las negociaciones de CNC S.A.
 - Controlar y vigilar el dinero de la Compañía, autorizando los gastos previa revisión de las facturas
- Compras
 - Fijar los precios a los que la Compañía puede comprar materia prima teniendo en cuenta los costos de producción, la cotización en la bolsa de

NY, las cifras establecidas por la Federación Nacional de Cafeteros, los períodos de cosecha y las condiciones de la plaza

- Autorizar las compras hechas por la Gerencia de Producción de acuerdo con los precios anteriormente fijados
 - Mantenerse actualizado diariamente con respecto a los precios del café en la bolsa y en las diferentes plazas
 - Controlar los desembolsos (cheques) correspondientes a todas las compras y pagos que se generen en la oficina Bogotá de CNC S.A. (proveedores de servicios, gastos de viaje, seguridad social, servicios públicos, mantenimientos, etc.)
 - Analizar las facturas y cuentas de cobro de todos los proveedores de servicios, en las que debe existir el informe de gestión mensual correspondiente. (NOTA: Se le debe informar a todos los proveedores de servicios que deben acompañar su cuenta de cobro con un informe detallado de las actividades realizadas durante el mes transcurrido).
- Producción
 - Controlar los volúmenes de producción a través del cumplimiento de las metas establecidas por las ventas y establecer los correctivos necesarios para que la producción alcance su máximo nivel cuantitativo y cualitativo (informes diarios provenientes de la Gerencia de Producción)
 - Vigilar los aumentos y reducciones de la producción, estableciendo causas y consecuencias con el fin de mejorar continuamente los procesos
 - Análisis de los pre cortes durante el mes y el corte de trilla del fin de mes con el fin de verificar rendimientos y producción de la Planta Trilladora e informar a la Junta Directiva
- Velar por los intereses de CNC S.A.:
 - Atender compromisos en representación de CNC S.A.
 - Hacer presencia ante organismos reguladores de las actividades de la Organización

- Atender las relaciones con los organismos a los que se encuentra afiliada la Compañía
 - Hacer cumplir las normas y procedimientos establecidos para el óptimo desempeño de las labores de CNC S.A.
 - Atender los compromisos adquiridos como miembro de la Junta Directiva de Asociación Nacional de Exportadores de Café (Asoexport)
- Reportar periódicamente a la Junta Directiva el estado de las actividades comerciales y productivas de la Compañía
- Liderar los programas de mejoramiento continuo que impliquen tomar decisiones de fondo para el bien de la Compañía:
 - Mantenimiento de los estándares que otorgó la Certificación BASC Café, los cuales buscan mejorar las condiciones de seguridad de CNC S.A. en planta física y en procedimientos con el fin de impedir que la Compañía sea víctima de delincuentes, narcotraficantes y terroristas al incluir contrabando en las mercancías exportadas. Este proceso, como toda certificación, se ha de mantener y mejorar permanentemente
 - Fomentar el continuo mejoramiento de los manuales de procedimientos, de funciones y de perfiles de cargo, de acuerdo con las modificaciones que sean provocadas por la legislación, las normas internacionales y/o la conveniencia de la Compañía
 - Liderar el proceso de certificación Utz Kapeh (propuesto por la Junta Directiva), el cual busca exportar café proveniente de un caficultor beneficiado por CNC S.A. con la implantación de mejoras técnicas y/o administrativas en el proceso productivo de su finca
 - Liderar el proyecto de búsqueda de cafés especiales que generen una variedad de producto con mayor utilidad para la exportación a clientes directos

- Comercial
 - Realizar y controlar todas las actividades conducentes a la venta de los productos y servicios que ofrece CNC S.A. a sus clientes
 - Negociar los precios de venta con los clientes velando por la conveniencia para los intereses de CNC S.A.
 - Prever las condiciones del mercado para contar con producción destinada a la venta en cualquier mes del año
 - Establecer sólidos vínculos comerciales con clientes y proveedores en pos de una óptima y productiva relación con CNC S.A.
 - Hacer el ANUNCIO de las ventas vía Internet en el sitio web de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC).
 - Enviar, vía correo electrónico o vía fax, el número de asignación al cliente, con el fin de que éste ingrese a la página y haga la confirmación de su compra ante la FNA
 - Verificar si el cliente ya ha realizado la confirmación ante la FNA para que la venta de CNC S.A. sea válida.
 - Confirmación al cliente (vía fax o vía correo electrónico) de la venta en formato oficial de CNC S.A. con los siguientes datos:
 - ❖ Valor de la negociación
 - ❖ Cantidad
 - ❖ Descripción (calidad)
 - ❖ Precio por libra
 - ❖ Exportador
 - ❖ Términos (FOB)
 - ❖ Fecha de embarque
 - ❖ Destino
 - ❖ Tostador

- ❖ Forma de pago
- ❖ Número de asignación
- ❖ Aviso al cliente para que notifique su compra a la FNC haciendo uso del número de asignación antes mencionado

Perfil del cargo Gerente General

Objetivo del cargo:

Manejar la Compañía haciendo uso de técnicas de administración de personal, estrategias financieras, conocimiento profundo del negocio de producción y exportación de cafés especiales, criterio fundamentado en experiencia laboral previa y en sólidas bases académicas y habilidades comerciales para negociar y obtener la máxima utilidad para CNC S.A.

Formación:

- ✓ Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y/o carreras afines. Preferible, post grado en administración y/o finanzas
- ✓ Experiencia exitosa de 5 años (mínimo) en cargos similares en el sector
- ✓ Excelente manejo de herramientas computacionales como última versión de Suite Microsoft Office o similares que estén vigentes

Aptitudes:

- ✓ Capacidad para liderar equipos de trabajo y obtener de los mismos el máximo rendimiento
- ✓ Destreza para prever y anticiparse a los acontecimientos futuros tanto en el plano administrativo y financiero como en el comercial
- ✓ Habilidad para establecer una productiva relación con la Junta Directiva, cooperando y aprovechando al máximo sus recomendaciones y disposiciones
- ✓ Disposición para fomentar un clima de entendimiento y colaboración en su grupo de trabajo

- ✓ Capacidad de análisis y síntesis de situaciones que requieran la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Habilidad para establecer prioridades y jerarquías en la ejecución de sus tareas
- ✓ Poseer un claro perfil comercial que permita el establecimiento de serias y cordiales relaciones con proveedores, autoridades y otros miembros del gremio

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional
- ✓ Computación en el ámbito usuario avanzado (suite Office de Microsoft)
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Técnicas de archivo
- ✓ Perfecto manejo del idioma Inglés escrito y conversacional

Aspectos personales:

- ✓ Sexo: Femenino o Masculino
- ✓ Edad: Entre 35 y 50 años
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

Jefe de Exportaciones

Reporta a: Gerencia Comercial

Funciones

- Coordinar con la Jefatura de Producción en Ibagué la orden de trilla para que se programe la producción del café correspondiente a la venta informada por la Gerencia Comercial, teniendo en cuenta los siguientes puntos:
 - Cantidad
 - Calidad

- Muestra pre embarque (si fue solicitada por el cliente)
 - Fecha en que debe entregarse para su envío a puerto
- Registrar la orden de trabajo en el cuadro de ventas, que debe contener la siguiente información:
 - Cliente
 - Volumen y calidad de la venta
 - Destino
 - Fecha de embarque
- Asignar a la venta el número de contrato proveniente del consecutivo que maneja CNC S.A.
- Enviar solicitud (por escrito) vía fax del anticipo en formato de CNC S.A. anexando los siguientes datos:
 - Forma de pago
 - Cifra del anticipo
 - Banco intermediario (corresponsal)
 - Banco de CNC S.A. así como la información del beneficiario (CNC S.A.)
- Informar a Jefatura de Producción fechas límite para despacho a puerto y asignación de lotes
- Recibir visto bueno de la muestra por parte del cliente. Si el concepto del cliente no es aprobatorio se notifica a Gerencia Comercial y a Jefatura de Producción para los cambios que sean necesarios para satisfacer al cliente. Si el cliente no ha informado su opinión acerca de la muestra pre embarque luego de tres (3) días, CNC S.A. considerará que la muestra fue aprobada

- Recibir las instrucciones de embarque enviadas por el cliente en la que este solicita fecha, buque y compañía encargada. Si el cliente no las ha enviado, se le deben solicitar

- Solicitar y coordinar la logística de:
 - Transporte trilladora-puerto (expide factura)
 - Escolta trilladora-puerto (expide factura)
 - Espacio en buque y fecha de embarque (expide factura)
 - Labores portuarias (almacenamiento, descargue y uso de instalaciones) (expide factura)
 - SIA (Sociedad de Intermediación Aduanera) (expide factura)
 - Revisar las facturas mencionadas para verificar su correcto diligenciamiento antes de pasarlas al área contable

- Coordinar con Jefatura de producción, transportador, escolta y Sociedad de Intermediación Aduanera para la salida de la carga desde planta trilladora hasta puerto

- Hacer seguimiento de la carga del producto terminado (excelso) en los camiones debidamente registrados y sellados (con los sellos plásticos de seguridad) con el fin de brindar las máximas medidas de seguridad documental a la carga (dejar registro BASC Café)

- Hacer seguimiento de ruta de la carga, informe de escoltas y fecha de recibo en puerto (dejar registro BASC Café)

- Hacer seguimiento de trámites en puerto por parte de la Sociedad de Intermediación Aduanera (representante de CNC S.A. en puerto) y por parte del Operador Portuario (dejar registro BASC Café)

- Hacer seguimiento del análisis de calidad en puerto para que en caso de no ser satisfactorio, se informa a la Gerencia Comercial y a la Jefatura de Producción
- Hacer seguimiento del pago de contribución a FNC durante el trámite aduanero hecho mediante el operador portuario
- Recibir facturas de SIA y de Operadora Portuaria, por los servicios prestados en puerto. Revisión de las mismas y entrega de ellas a Gerencia General para su aprobación.
- Recibir los documentos de exportación (BL y DEX) para el archivo de las copias en CNC y envío de los originales al cliente por correo certificado.

Perfil del cargo Jefe de Exportaciones

Objetivo del cargo:

Controlar y dirigir los esfuerzos del área a su cargo hacia el máximo rendimiento en las actividades de logística y exportación del café producido por la Compañía hacia los mercados internacionales, velando por la rapidez y precisión de las tareas inherentes a estos procesos.

Formación:

- ✓ Título universitario en Comercio Exterior, Administración de Empresas y/o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de dos (2) años en actividades similares en el sector exportador.
- ✓ Excelente manejo de herramientas computacionales como última versión de Suite Microsoft Office o similares que estén vigentes.

Aptitudes:

- ✓ Disposición para ordenar de manera metódica y por prioridades las tareas a su cargo.
- ✓ Habilidad para coordinar actividades de las áreas internas de la Compañía con instituciones externas implicadas en el proceso de logística y exportación
- ✓ Capacidad de análisis y síntesis de situaciones que requieran la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Destreza para exponer y simplificar situaciones y procesos propios del área.

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional
- ✓ Computación en el ámbito usuario avanzado (suite Office de Microsoft)
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Técnicas de archivo
- ✓ Perfecto manejo del idioma Inglés escrito y conversacional

Aspectos personales:

- ✓ Sexo: Femenino o Masculino
- ✓ Edad: Entre 25 y 35 años
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

Gerente Administrativo y Financiero

Reporta a: Gerencia Administrativa y Financiera

Funciones

Área Financiera:

- Solicitar líneas de crédito en los bancos donde la Compañía tiene cuentas corrientes con el fin de contar con respaldo económico en las operaciones financieras que lo requieran
- Tramitar créditos bancarios una vez estos sean otorgados.
- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería y análisis financiero.
- Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.
- Estar al tanto de las compras de materia prima y del estado financiero de la Compañía para su adquisición.
- Confeccionar informes de estado financiero de la Compañía para Gerencia, Juntas Directivas y Asambleas Anuales.
- Dirigir y revisar las actividades de las áreas de Tesorería y Contabilidad.
- Analizar y verificar los balances entregados por el área de Contabilidad, haciendo las recomendaciones y/o correcciones necesarias, basadas en el conocimiento que debe tener de la operación global de la Compañía.
- Estar permanentemente informado acerca del calendario tributario al que está sometida la Compañía, velando por el cabal cumplimiento en la entrega de informes y el oportuno pago de las obligaciones de acuerdo con los decretos expedidos por el Gobierno Nacional.

Área Administrativa:

- Dirigir las actividades de RR.HH. a cargo del área de Tesorería y del Asistente Administrativo y de Talento Humano.
- Controlar las tareas correspondientes al Asistente Administrativo y a sus dirigidos: Mensajero y Auxiliar de Servicios Generales.
- Estar al tanto de las compras de insumos y elementos diferentes a la materia prima y que sean necesarios para la operación administrativa de la Compañía.
- Atender las inquietudes del personal así como resolver las dificultades que se presenten con este.
- Apoyar a la Gerencia General en el proceso de confirmación de ventas y expedición de facturas hacia el cliente (comprador).
- Manejar y conocer el estado (renovación) de las pólizas de seguros de la Compañía en general y particularmente las relacionadas con Trilladora Pijao de manera mancomunada con el Gerente de Producción (quien maneja directamente el tema de las existencias). Con respecto a la mercancía en tránsito, esta coordinación se debe hacer con la Jefatura de Exportaciones. Informar a la Gerencia General del estado de las pólizas cuando esta lo requiera.

Perfil del cargo Gerente Administrativo y Financiero

Objetivo del cargo:

Manejar y dirigir las estrategias financieras con el fin de asegurar un flujo permanente y coordinado de los recursos económicos que permita la operación productiva de la Compañía. Coordinar las actividades administrativas del personal para obtener los mejores resultados de cada uno de los miembros de la organización.

Formación:

- ✓ Título universitario o tecnológico en Administración de Empresas, Financiera, Contabilidad y/o áreas similares.
- ✓ Experiencia mínima de cuatro años en cargos similares o en tareas análogas.
- ✓ Excelente manejo de herramientas computacionales como última versión de Suite Microsoft Office o similares que estén vigentes

Aptitudes:

- ✓ Habilidad para fomentar un clima de entendimiento y de coordinación de esfuerzos entre los miembros de la Organización.
- ✓ Destreza para informarse, prever y anticiparse a los acontecimientos futuros tanto en el plano administrativo como en el financiero.
- ✓ Capacidad de análisis en situaciones que requieran la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Habilidad para establecer prioridades y jerarquías en la ejecución de sus tareas.
- ✓ Poseer un claro perfil administrativo que permita analizar y tomar decisiones que impliquen intervención en las tareas del personal.

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional
- ✓ Manejo avanzado de hoja de cálculo y procesador de texto.
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Técnicas de archivo
- ✓ Contabilidad y finanzas

Aspectos personales:

- ✓ Sexo: Femenino o Masculino
- ✓ Edad: Entre 35 y 45 años
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

Tesorero

Reporta a: Jefatura Administrativa y Financiera

Funciones

- Manejo de bancos (giro de cheques, consignaciones, transferencias, conciliaciones, chequeras, extractos, notas debito y crédito, Occired con el Banco de Occidente)
- Vigilar la llegada de divisas (verificando la tasa representativa del mercado) y proceder al reintegro de estos dineros en la fecha apropiada de común acuerdo con las directrices de la Gerencia General.

La labor de reintegro consiste en:

- Diligenciamiento del formulario correspondiente suministrado por el BANCO DE LA REPUBLICA (números 2 y/o 5 según el caso)
 - Instruir (mediante comunicación escrita) al banco intermediario sobre la operación a realizar adjuntando los documentos requeridos en este tipo de operaciones
-
- Manejar los cobros nacionales e internacionales
 - Manejar el fondo de caja menor
 - Informar diariamente a Gerencia General sobre el movimiento de bancos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y relacionar los pagos a efectuar en la semana
 - Vigilar el tránsito de las facturas de la siguiente manera: Una vez entregadas las facturas a quien corresponda por parte del Asistente Administrativo, estas son revisadas y luego aprobadas por parte de Gerencia General para su pago; el área de Contabilidad las ingresa al sistema (contabilización), y de ahí salen para Tesorería con su respectiva orden de pago. Tesorería vigila este proceso, estando al tanto de fechas de pago y flujo

de caja de la Compañía, con el fin de establecer una programación de pagos junto con Gerencia General

- Elaborar recibos de caja
- Girar cheques de gastos de descafeinado, propios y administrativos en su vencimiento y pagos a los mismos
- Informar a las compañías o personas de fuera de Bogotá, beneficiarias de algún pago que sus facturas han sido pagadas mediante una comunicación escrita adjuntando el soporte vía fax
- Archivar comprobantes de egreso, recibos de caja y otros similares

Perfil del cargo Tesorero

Objetivo del cargo:

Manejar y coordinar los pagos teniendo en cuenta el flujo financiero y el estado permanente de las cuentas bancarias y de las obligaciones de la Compañía.

Formación:

- ✓ Título universitario o tecnológico en Administración de Financiera, Contabilidad y/o áreas similares.
- ✓ Experiencia mínima de dos años en cargos similares o en tareas análogas.
- ✓ Excelente manejo de herramientas computacionales como última versión de Suite Microsoft Office o similares que estén vigentes

Aptitudes:

- ✓ Habilidad para fomentar un clima de entendimiento y de coordinación de esfuerzos entre los miembros de la Organización.
- ✓ Destreza para informarse, prever y anticiparse a los acontecimientos futuros tanto en el plano administrativo como en el financiero.
- ✓ Capacidad de análisis en situaciones que requieran la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Habilidad para establecer prioridades y jerarquías en la ejecución de sus tareas.
- ✓ Poseer un claro perfil administrativo que permita analizar y tomar decisiones que impliquen intervención en las tareas del personal.

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional
- ✓ Manejo avanzado de hoja de cálculo y procesador de texto.

- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Técnicas de archivo
- ✓ Contabilidad y finanzas

Aspectos personales:

- ✓ Sexo: Femenino o Masculino
- ✓ Edad: Entre 35 y 45 años
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

Asistente Administrativo y de Talento Humano

Reporta a: Jefatura Administrativa y Financiera

FUNCIONES

- Recepción, radicación y enrutamiento de toda la correspondencia de la Compañía.
- Recepción, filtro y enrutamiento de todas las llamadas telefónicas que ingresen al conmutador de la Compañía en sus oficinas de Bogotá.
- Asistencia y soporte de las labores de Gerencia General, consistentes en:
 - Llamadas telefónicas
 - Transcripción de documentos
 - Archivo
 - Manejo de agenda de compromisos
- Coordinación de las actividades de servicios generales de la oficina CNC Bogotá, consistentes en:
 - Asignación de diligencias diarias del mensajero de la Compañía y control de sus labores
 - Asignación y control de las actividades de la Auxiliar de Aseo y Cafetería
 - Manejo de las existencias y de los pedidos de aseo y cafetería, así como la selección del proveedor correspondiente cuando se requiera
 - Manejo de las existencias y de los pedidos papelería, así como la selección del proveedor correspondiente cuando se requiera
 - Coordinación del pedido y la entrega mensual de papelería para los empleados
- Apoyo secretarial a las áreas Financiera, Tesorería y Exportaciones cuando estas lo requieran y con la debida programación.

- Informar, programar y fomentar actividades recreativas que fomenten un sano y productivo ambiente de trabajo.
- La información permanente a los empleados de los beneficios de la caja de compensación, de EPS's, de los Fondos de Pensiones, etc.
- Elaborar nómina mensual, giros y pagos de la misma
- Manejar hojas de vida del personal de CNC Bogotá y copia de las hojas de vida de los empleados de CNC Ibagué, archivando los documentos que requieran ser incluidos en las mismas. Debe tener en cuenta que las carpetas deben albergar los siguientes documentos:
- Manejar las afiliaciones y sus cambios, a las instituciones de seguridad social (salud, pensión, riesgos profesionales y caja de compensación)
- Liquidar mensualmente los aportes y elaborar los formularios correspondientes para su pago un día antes de la fecha vencimiento y luego archivar en su respectiva carpeta
- Liquidar prestaciones sociales (primas, vacaciones y contratos de trabajo)
- Elaborar certificados de ingresos y retenciones laborales anuales

Perfil del cargo Auxiliar Administrativo y de Talento Humano

Objetivo y Justificación del cargo:

Brindar apoyo en las actividades organizativas de la compañía (recepción telefónica, recepción de documentos, transcripción de comunicaciones) y coordinar las actividades de mensajería y de servicios generales.

La justificación del cargo está estrictamente relacionada con el crecimiento del volumen de negocios de la compañía y el consecuente aumento en las cargas de trabajo de los miembros de la organización; este incremento en las actividades fomenta la aparición de un cargo que maneje y controle las comunicaciones internas y externas de la empresa al tiempo que vela por un productivo aprovechamiento de las áreas de servicios generales y mensajería. Las tareas de RR. HH. estarán relacionadas con el apoyo a los temas de Bienestar y Capacitación, los cuales serán plasmados en actividades informativas sobre cursos, talleres y jornadas de carácter formativo hacia la labor de oficina y/o el hogar; la información y coordinación de capacitaciones en materias relevantes para los empleados de CNC S.A. como salud física, sistemas, manejo de estrés, relaciones interpersonales, etc.

Formación:

- ✓ Estudios actuales en profesión orientada a las áreas administrativas.
- ✓ Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- ✓ Excelente manejo de herramientas computacionales como procesador de texto, hoja de cálculo y editor de presentaciones (Suite Office).

Aptitudes:

- ✓ Habilidad para fomentar un clima de entendimiento y de coordinación de esfuerzos entre los miembros de la Organización.
- ✓ Destreza para informarse, prever y anticiparse a los acontecimientos futuros tanto en el plano administrativo como en el financiero.

- ✓ Capacidad de análisis en situaciones que requieran la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Habilidad para establecer prioridades y jerarquías en la ejecución de sus tareas.
- ✓ Poseer un claro perfil administrativo que permita analizar y tomar decisiones que impliquen intervención en las tareas del personal.
- ✓ Habilidades para el manejo y administración de personal de nivel 4, de acuerdo con el organigrama de la Compañía

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional y relaciones públicas
- ✓ Manejo avanzado de hoja de cálculo y procesador de texto.
- ✓ Técnicas de archivo

Aspectos personales:

- ✓ Sexo: Masculino o Femenino
- ✓ Edad: Entre 25 y 30 años
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

Secretaria Ejecutiva

Reporta a: Gerencia General

- Asistencia y soporte en las actividades de la Gerencia Comercial en lo referente al seguimiento de las ventas y los correspondientes anuncios ante los organismos competentes.
- Desarrollar un cronograma de actividades semestrales para el mantenimiento del programa de seguridad BASC, tanto para la oficina Bogotá como para la Planta Trilladora.
- Controlar las actividades desarrolladas por el Asistente Administrativo y de Seguridad de Planta Trilladora en el marco del programa de seguridad BASC y en lo referente a Salud Ocupacional.
- Mantenerse al tanto de congresos, cursos y capacitaciones en general sobre temas de seguridad y de la Organización BASC, así como de Salud Ocupacional con el fin de mantener informada a la Gerencia General sobre estas actividades, para que ésta decida la participación en las mismas.
- Informar a la Gerencia General sobre cursos, capacitaciones y demás eventos que sean de interés para la Compañía con el propósito de explorar su participación en los mismos.
- Apoyar a Gerencia General en todos los asuntos relacionados con su gestión, programación de su agenda de actividades, citas, asistencia a eventos y todas aquellas actividades desarrolladas por la Gerencia.

Perfil del cargo Secretaria Ejecutiva

Objetivo y Justificación del cargo:

Brindar apoyo en las actividades comerciales de la compañía y mantenimiento del programa de seguridad BASC.

Formación:

- ✓ Estudios actuales en profesión orientada a las áreas administrativas.
- ✓ Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- ✓ Excelente manejo de herramientas computacionales como procesador de texto, hoja de cálculo y editor de presentaciones (Suite Office).

Aptitudes:

- ✓ Habilidad para fomentar un clima de entendimiento y de coordinación de esfuerzos entre los miembros de la Organización.
- ✓ Destreza para informarse, prever y anticiparse a los acontecimientos futuros tanto en el plano administrativo como en el financiero.
- ✓ Capacidad de análisis en situaciones que requieran la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Habilidad para establecer prioridades y jerarquías en la ejecución de sus tareas.
- ✓ Poseer un claro perfil administrativo que permita analizar y tomar decisiones que impliquen intervención en las tareas del personal.
- ✓ Habilidades para el manejo y administración de personal de nivel 4, de acuerdo con el organigrama de la Compañía

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional y relaciones públicas
- ✓ Manejo avanzado de hoja de cálculo y procesador de texto.
- ✓ Técnicas de archivo

Aspectos personales:

- ✓ Sexo: Femenino
- ✓ Edad: Entre 25 y 30 años
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

Asistente Contable

Reporta a: Jefatura Administrativa y Financiera y a Contador Outsourcing

FUNCIONES

- Fotocopiar las facturas de compra y/o servicios para su causación.

- Recibir, codificar y digitar documentación contable:
 - ✓ facturas de compra y/o servicios
 - ✓ reembolsos de caja menor Bogotá e Ibagué
 - ✓ facturas de venta Bogotá e Ibagué

- Elaborar el documento equivalente las facturas de venta Bogotá

- Extraer reportes, elaborar notas contables y reportar a la Jefatura de Exportaciones las facturas relacionadas para supervisión y aprobación

- Enviar vía fax las causaciones de las facturas y cuentas contables para la contabilización de los comprobantes de egreso de Ibagué

- Importar la información contable de Ibagué en el sistema Novasoft

- Remitir las facturas causadas a Tesorería para su respectivo pago

- Contabilizar:
 - ✓ nómina Ibagué
 - ✓ nómina Bogotá
 - ✓ provisiones Ibagué y Bogotá
 - ✓ amortización de los diferidos
 - ✓ consolidación del IVA
 - ✓ diferencia en cambio
 - ✓ depreciación de activos fijos
 - ✓ costo

- Transcribir:
 - ✓ formularios de impuestos
 - ✓ información enviada al DANE

- Revisar los documentos contables enviados de Ibagué

- Elaborar conciliaciones bancarias y archivar la documentación relacionada con el departamento

- Elaborar cartas relacionadas con el departamento

- Revisar la nómina en Ibagué en lo referente a las horas extra (el visto bueno lo da el Gerente de Producción)

- Mantener al día y preparada toda la información contable para la confección de los informes que debe presentar el Contador outsourcing a la Gerencia General

Perfil del cargo Asistente Contable

Objetivo del cargo:

Revisar, analizar e ingresar información contable al sistema empleado por la Compañía, empleando criterio y conocimientos básicos que permitan obtener datos del área contable a muy corto plazo.

Formación:

- ✓ Estudios culminados en Contabilidad a nivel tecnológico y/o actuales en Contaduría.
- ✓ Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- ✓ Excelente manejo de hoja de cálculo (Excel) y conocimientos básicos en procesador de texto.

Aptitudes:

- ✓ Destreza para ordenar de manera productiva los documentos y elementos necesarios para realizar su labor.
- ✓ Habilidad para distribuir y ordenar con rapidez información y documentos en general.
- ✓ Facilidad para procesar información y dirigir los datos a su correspondiente ubicación.

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Manejo avanzado de hoja de cálculo.
- ✓ Relaciones públicas

- ✓ Técnicas de archivo
- ✓ Contabilidad

Aspectos personales:

- ✓ Sexo: Femenino
- ✓ Edad: Entre 25 y 30 años
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales

PLANTA TRILLADORA PIJAO - Ibagué (2006)

Gerente de Producción

Reporta a: Gerencia General

Funciones

- Administración y control de personal:
 - Control y programación de turnos de trabajo
 - Revisión y seguimiento de labores
 - Control de tiempos de entrega de labores encomendadas
 - Control de asistencia (revisión permanente de tarjetas del reloj de turnos)
 - Revisión periódica de los gabinetes en los vestieres de los empleados
 - Llevar a cabo los despidos o las reconvenciones verbales y/o escritas del personal cuando sea necesario
 - Seleccionar (con la asesoría de una firma o persona especializada) a los aspirantes a ingresar a la compañía cuando se requiera
 - Brindar la inducción a los empleados nuevos
 - Velar por el mantenimiento de un adecuado clima de trabajo con el fin de asegurar un ambiente sano y productivo
 - Programar los exámenes médicos semestrales de los empleados, para controlar su estado de salud ante las labores que realizan los empleados en la planta
 - Realizar evaluaciones periódicas de rendimiento de los empleados con el propósito de estimular el buen rendimiento y establecer correctivos ante fallas en el mismo
 - Fomentar la capacitación constante del personal en las actividades productivas de la planta
- Salud Ocupacional:
 - Presidir y coordinar las reuniones periódicas del comité paritario de salud ocupacional programando actividades y vigilando la ejecución de las tareas

que estén encaminadas a mantener y mejorar el estado de los riesgos profesionales en la planta

- Estar en contacto con la Administradora de Riesgos Profesionales para conocer las fechas y tipos de capacitaciones a las que, según su criterio, deben asistir el gerente y/o sus dirigidos
- Velar porque se cumplan las normas y procedimientos establecidos en el programa de salud ocupacional con el fin de disminuir el riesgo de accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales
- Mantener actualizado el staff del comité, haciendo los reemplazos de quienes se retiren y fomentando la presentación de proyectos de trabajo por parte de sus miembros
- Promover programas de incentivos que fomenten la pertenencia a la compañía y que fortalezcan el nivel motivacional de los empleados
- Planta física, seguridad y maquinaria:
 - Velar por la seguridad física de la planta, sus empleados y sus máquinas con el propósito de asegurar la producción y el funcionamiento de la compañía
 - Realizar inspecciones periódicas del perímetro, muros, puertas, techos, sistemas de vigilancia, candados, chapas y de todos aquellos elementos que tengan como fin la seguridad física de la planta
 - Mantener los procedimientos de seguridad establecidos por la compañía de acuerdo con las normas dictadas por los organismos nacionales e internacionales que regulan y apoyan la actividad de CNC S.A.
 - Capacitarse en el manejo, funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria de la planta, de la cual depende la actividad de la compañía
 - Programar los mantenimientos periódicos de la maquinaria y de las instalaciones para asegurar su constante y óptimo funcionamiento
 - Seleccionar los proveedores de servicios de mantenimiento de acuerdo con el nivel de conocimientos y las referencias que estos puedan demostrar
 - Analizar y seleccionar proveedores de todo tipo de elementos necesarios para la operación de la planta trilladora (repuestos de maquinaria, elementos de papelería, aseo y cafetería, herramientas, arreglos locativos, etc.)

- Producción
 - 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:
 - Recibo de pergamino
 - Eliminación de impurezas
 - Trilla
 - Clasificación por volumen y peso
 - Clasificación electrónica por cromatografía
 - Optimizar de manera permanente el proceso de producción con el fin de reducir costos, aumentar eficiencia y mejorar constantemente el nivel de calidad en el resultado final
 - Administrar los insumos:
 - Materia prima (café pergamino)
 - Empaques
 - Velar por la permanente ejecución de la labor de barredura que, en promedio mensual, representa aproximadamente tres mil kilos
 - Hacer seguimiento y control de la carga de excelsos ya empacado en los vehículos de transporte, verificando la correspondencia que debe existir entre peso, lotes y destinos.
 - Vigilar y verificar los documentos de carga y de transporte siguiendo los formatos destinados para tal fin por parte de la compañía
 - Coordinar el trabajo con los procesos de la Jefatura de Exportaciones, estableciendo sincronización entre la producción y las actividades de despacho a puerto

- Compras
 - Realizar la labor de búsqueda, a nivel nacional, de cafés que cumplan con las normas y requisitos de calidad que exige CNC S.A.

- Velar porque la compañía cuente siempre con materia prima para sus procesos productivos
 - Mantenerse actualizado diariamente con respecto a los precios del café en la bolsa y en las diferentes plazas
 - Seleccionar y adquirir la materia prima de acuerdo con las instrucciones de la Gerencia General (límites de oferta)
 - Seleccionar a los proveedores de materia prima y de empaque de acuerdo con su cumplimiento, calidad de su material y referencias en el gremio
 - Análisis de la favorabilidad de compra de materia prima de acuerdo con las condiciones del mercado en la plaza
 - Realizar los desembolsos (cheques) correspondientes a todas las compras y pagos que se generen en la planta (materia prima, empaque, seguridad social, servicios, mantenimientos, etc.)
 - Analizar las facturas de todos los servicios (públicos y privados) con el fin de verificar las condiciones pactadas entre el proveedor y CNC S.A.
 - Comprar suministros de servicios generales, seleccionando los proveedores más acordes con los intereses de la Compañía
 - Negociar la subcontratación de procesos, cuando la capacidad de producción de la planta se vea superada por la demanda o cuando las condiciones del mercado favorezcan económicamente a CNC S.A.
- Reportar diariamente a la Gerencia General: Compras, producción y eventos extraordinarios y/o imprevistos (fallas técnicas y/o calamidades).
 - Velar por los intereses de la Compañía:
 - Controlar las llaves, alarmas y servicios de vigilancia
 - Atender compromisos en representación de CNC S.A.
 - Hacer presencia ante organismos reguladores de las actividades de la planta
 - Atender las relaciones con el vecindario, las autoridades y el gremio
 - Administrar otros ingresos: venta de cisco y teléfono público

- Hacer cumplir las normas y procedimientos de producción, seguridad y convivencia en la planta trilladora

Perfil del cargo Gerente de Producción

Objetivo del cargo:

Administrar la Planta Trilladora, ejerciendo control sobre los procesos y dirección sobre el personal, de manera que la sincronización de ambas actividades sea lo más rentable y productiva posible para beneficio de los intereses de CNC S.A.; esta actividad debe ser informada a la Gerencia General para su aprobación y seguimiento.

Formación:

- ✓ Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y/o Ingeniería de Procesos
- ✓ Experiencia de por lo menos 3 años en cargos similares en el sector agrícola público o privado
- ✓ Excelente manejo de herramientas computacionales como: última versión de Suite Microsoft Office o similares que estén vigentes

Aptitudes:

- ✓ Capacidad para ordenar, prever y anticiparse a los acontecimientos futuros tanto en el plano administrativo, productivo y de mercados
- ✓ Capacidad para establecer una productiva relación con su superior, cooperando y fomentando un clima de entendimiento y colaboración.
- ✓ Capacidad de análisis y síntesis de situaciones que requieran la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Habilidad para establecer prioridades y jerarquías en la ejecución de sus tareas
- ✓ Sociable y con un claro perfil comercial que permita el establecimiento de serias y cordiales relaciones con proveedores, autoridades y otros miembros del gremio

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional
- ✓ Computación en el ámbito usuario avanzado (suite Office de Microsoft)
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Técnicas de archivo
- ✓ Inglés escrito y conversacional

Aspectos personales:

8. Sexo: Masculino
9. Edad: Entre 30 y 50 años
10. Excelente presentación personal

Analista de Calidad

Reporta a: Gerencia de Producción

Funciones

- Velar por el mantenimiento de un elevado nivel de calidad en los productos de CNC S.A. mediante la constante vigilancia del grano, desde su compra hasta su carga en los vehículos que lo transportarán al consumidor:
 - En la compra:
 - Dirigir y/o realizar el muestreo de los sacos de pergamino que llegan a la planta
 - Realizar la homogeneización de las muestras, hacer la pretrilla (trilla de la muestra) y pesar la almendra resultante
 - Hacer los análisis físicos, de humedad y organolépticos que determinarán la calidad del producto y el factor de rendimiento a obtener de esa compra
 - Hacer un análisis olfativo de las muestras de cada saco para verificar que el grano no esté fermentado por un mal beneficio
 - En el proceso:
 - Hacer revisiones de la masa de grano durante los diferentes pasos del proceso
 - Revisar los subproductos con el fin de verificar sus características evitando que grano de calidad excelso sea incluido dentro de la pasilla u otros subproductos
 - En el almacenamiento del producto terminado:
 - Tomar muestras del producto para su análisis, luego de empacado y previo a su despacho a puerto
- Mantener un permanente control sobre el laboratorio y sobre los instrumentos que en él se manejen para evitar su pérdida o desperfecto por cuenta de terceros,

asegurando así que las muestras y el análisis de las mismas se llevan a cabo con total fiabilidad y reserva

- Cumplir con las normas de seguridad que la compañía ha dispuesto para beneficio y protección del personal, de la planta y de sus productos
- Realizar la labor de búsqueda, a nivel nacional, de cafés que cumplan con las normas y requisitos de calidad que exige CNC S.A.
- Apoyar a la administración en los programas de producción, salud ocupacional y seguridad, fomentando el cumplimiento de las normas y procedimientos entre el personal
- Atender los requerimientos que la Gerencia de Producción haga en relación a todas las actividades que propendan por el mejoramiento de la calidad de los productos de CNC S.A.

Perfil del cargo Analista de Calidad

Objetivo del cargo:

Realizar efectivos análisis del grano en todas y cada una de las etapas de producción, desde la compra hasta su despacho a puerto, velando por mantener los más altos estándares de calidad y verificando que el producto final de CNC S.A. cumpla con todas las exigencias y requerimientos de los clientes.

Formación:

- ✓ Título tecnológico en Administración de procesos industriales y/o agrícolas
- ✓ Experiencia mínima de 4 años en cargos similares en el sector cafetero
- ✓ Excelente conocimiento de las herramientas de laboratorio de análisis de café
- ✓ Experiencia específica mínima de 4 años en análisis físico y organoléptico de café

Aptitudes:

- ✓ Capacidad para establecer una productiva relación con su superior, cooperando y fomentando un clima de entendimiento y colaboración.
- ✓ Capacidad de análisis acerca de los datos arrojados por las pruebas de laboratorio
- ✓ Capacidad de síntesis de la información arrojada por los análisis de laboratorio
- ✓ Habilidad para establecer un metódico sistema de trabajo
- ✓ Habilidades sociales que le permitan establecer una productiva relación con su superior inmediato
- ✓ Capacidad para clasificar y archivar información con fines de una productiva consulta futura

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional
- ✓ Computación en el ámbito usuario estándar (procesador de texto y hoja de cálculo)

- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Técnicas de archivo

Aspectos personales:

- ✓ Sexo: Masculino o femenino
- ✓ Edad: Entre 25 y 35 años
- ✓ Excelente presentación personal

Analista de Compras

Reporta a: Gerencia de Producción

Funciones

- Realizar la labor de búsqueda, a nivel nacional, de cafés que cumplan con las normas y requisitos de calidad que exige CNC S.A.
- Analizar precios y condiciones de entrega de materia prima por parte de los productores de café, buscando siempre el establecimiento de una relación positiva y beneficiosa para el cliente y, en especial, para CNC S.A.
- Realizar el análisis de las zonas del país que contienen las calidades de café requeridas por CNC S.A. para su compra y establecer un calendario de visitas y negociaciones acorde con las cosechas en esas zonas
- Buscar calidades de cafés especiales con el fin de que la compañía pueda mantener una oferta permanente a sus clientes
- Hacer las verificaciones correspondientes para establecer el origen y actividades de los proveedores con el fin de evitar que la compañía se relacione con personas u organizaciones que tengan nexos criminales
- Velar porque la compañía cuente siempre con materia prima para sus procesos productivos, coordinando la búsqueda y compra de café con las indicaciones y requerimientos de la Gerencia de Producción
- Mantenerse actualizado diariamente con respecto a los precios del café en la bolsa y en las diferentes plazas, con el propósito de obtener los mejores precios para la compra

- Velar por los intereses de CNC S.A. en lo relacionado con la búsqueda de los mercados más favorables para las finanzas de la compañía

Perfil del cargo Analista de Compras

Objetivo del cargo:

Adquirir, a nombre de CNC S.A., materia prima de excelente calidad y a precios favorables, que permitan un flujo permanente de grano para la producción, todo esto basado en sólidos conocimientos de las épocas de cosecha en las regiones productoras de café, de las normas de calidad y de las condiciones de los mercados.

Formación:

- ✓ Título tecnológico en Administración de procesos industriales y/o agrícolas
- ✓ Experiencia mínima 4 años en cargos similares en el sector cafetero
- ✓ Experiencia específica mínima de 4 años en análisis físico y organoléptico de café

Aptitudes:

- ✓ Perfil comercial que le permita establecer productivos lazos de colaboración con los proveedores de materia prima
- ✓ Capacidad de análisis con respecto a la revisión de la materia prima, de la que depende la compra
- ✓ Habilidades de negociación con miras a la compra de producto en diferentes regiones
- ✓ Capacidad para acatar instrucciones
- ✓ Adaptabilidad a diferentes situaciones de negociación

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional
- ✓ Computación en el ámbito usuario estándar (procesador de texto y hoja de cálculo)
- ✓ Relaciones públicas

Aspectos personales:

10. Sexo: Masculino
11. Edad: Entre 25 y 35 años
12. Excelente presentación personal

Operario de Máquinas

Reporta a: Gerencia de Producción

Funciones

- Manejar la materia prima desde la compra hasta su conversión en almendra clasificada por peso y densidad
- Sondear los sacos de café pergamino para la obtención de las muestras de análisis para la compra
- Analizar estas muestras por olor y por aspecto e informarlo al Analista de Calidad
- Tener en cuenta la norma (Supremo, UGQ, Europa) para el manejo y separación de la masa de grano
- Eliminar las impurezas que quedan del rallado del café y luego en el monitor de pergamino (empacando estas impurezas en bolsas especiales)
- Empacar las piedras que quedan en la máquina despedregadora, así como los granos de otras plantas (fríjol y maíz)
- Manejar y verificar el funcionamiento de las máquinas trilladoras (Apolo) con el fin de mantener un cuidadoso ajuste del tratamiento del grano en la separación de la cascarilla para convertirlo en almendra
- Verificar constantemente el amperaje y la presión sobre el grano de las máquinas Apolo para evitar que el grano se recaliente, pierda humedad y/o sufra daños físicos

- Manejar catadoras y estiles con el fin de hacer las clasificaciones que vienen luego de la trilla del grano
- Realizar
- Verificar que el peso y la densidad del grano sean los solicitados antes de su paso a máquinas electrónicas
- Buscar el mejor rendimiento de la maquinaria
- Analizar físicamente el grano para sugerir al operario electrónico una vigilancia normal o mayor en su proceso de clasificación de acuerdo con las características verificadas por este operario
- Tener el conocimiento de la calidad de café que se va a trillar (desde la pretrilla) para poder verificar su calidad durante el proceso
- Controlar, durante el proceso, el nivel de calidad del procesamiento del grano, revisándolo físicamente
- Sugerir cambios y mejoras en el procedimiento en pro de elevar la calidad del producto y de los intereses de la compañía
- Tener completa claridad con respecto a los granos de primer grupo (forma y estado físico) y de segundo grupo (características cromáticas)
- Colaborar en la labor de barredura
- Colaborar en el montaje de las planchas de sacos de excelso
- Colaborar en el rallado de pergamino

- Colaborar en el llenado, pesaje y ubicación en planchas de los sacos de excelso
- Colaborar en el cargue del excelso
- Velar por el cumplimiento personal y del grupo de las normas de producción, salud ocupacional y seguridad implantadas en la planta trilladora

Perfil del cargo Operario de Máquinas

Objetivo del cargo:

Manejar y mantener en óptimo estado de funcionamiento todas las máquinas mecánicas que intervienen en el proceso de trilla y clasificación de café, así como de todas las labores conducentes a la operación de la planta trilladora.

Formación:

- ✓ Bachiller y título o certificado de estar cursando estudios en materia agrícola y/o industrial
- ✓ Experiencia mínima 3 años en cargos similares en el sector cafetero
- ✓ Experiencia específica en la operación de equipos de trilla y clasificación de café

Aptitudes:

- ✓ Espíritu colaborador y actitud cooperativa con compañeros y superiores
- ✓ Capacidad de análisis con respecto a la revisión de la materia prima durante el proceso
- ✓ Habilidad en la comprensión y ejecución de procesos mecanizados
- ✓ Capacidad para acatar instrucciones
- ✓ Adaptabilidad a diferentes situaciones de producción

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional

- ✓ Nociones de computación en el manejo de alguna herramienta de productividad (hoja de cálculo o procesador de texto)

Aspectos personales:

13. Sexo: Masculino

14. Edad: Entre 20 y 30 años

15. Fortaleza física mínima requerida para ejecutar labores fabriles

16. Adecuada presentación personal

Operario de Máquinas Electrónicas

Reporta a: Gerencia de Producción

Funciones

- Manejar, con base en sólidos conocimientos, las máquinas electrónicas de clasificación cromatográfica del grano
- Hacer análisis periódicos, tomando muestras, del resultado de la clasificación hecha por las máquinas electrónicas
- Realizar los avisos al Gerente de Producción y al Analista de Calidad acerca de defectos significativos del segundo grupo luego de la clasificación realizada por las máquinas electrónicas
- Llevar registros permanentes de los muestreos tomados y archivarlos con la fecha y el lote correspondientes
- Realizar el mantenimiento de las máquinas de acuerdo con la capacitación y las instrucciones recibidas
- Mantener y ejecutar todas las normas de seguridad física y salud ocupacional dictadas por las directivas de CNC S.A.
- Colaborar con todas las actividades de producción que el proceso requiera (llenado y pesaje de sacos, ubicación en planchas y recolección de granos dispersos para su reincorporación al proceso)
- Velar por los intereses de la compañía manejando la maquinaria con extremo cuidado y avisando a la Gerencia de Producción sobre cualquier fallo o necesidad de mantenimiento de los equipos

Perfil del cargo Operario de Máquinas Electrónicas

Objetivo del cargo:

Operar las máquinas de clasificación electrónica de café de la manera más productiva posible, realizando análisis del grano, haciendo ajustes en el proceso y ejecutando el mantenimiento requerido por los equipos.

Formación:

- ✓ Bachiller y título o certificado de estar cursando estudios en materia agrícola y/o industrial
- ✓ Experiencia mínima 3 años en cargos similares en el sector cafetero
- ✓ Experiencia específica en clasificación óptica manual de café y en la operación de equipos clasificación cromatográfica electrónica

Aptitudes:

- ✓ Espíritu colaborador y actitud cooperativa con compañeros y superiores
- ✓ Capacidad de análisis con respecto a la revisión de la materia prima durante el proceso de clasificación cromatográfica
- ✓ Habilidad en la comprensión y ejecución de procesos mecanizados
- ✓ Capacidad para llevar registros detallados de muestreos de calidad
- ✓ Capacidad para acatar instrucciones
- ✓ Adaptabilidad a diferentes situaciones de producción

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional
- ✓ Nociones de computación en el manejo de alguna herramienta de productividad (hoja de cálculo o procesador de texto)

Aspectos personales:

- 17. Sexo: Masculino
- 18. Edad: Entre 20 y 30 años
- 19. Fortaleza física mínima requerida para ejecutar labores fabriles
- 20. Adecuada presentación personal

Operario Auxiliar

Reporta a: Gerencia de Producción

Funciones

- Realizar el rallado de los sacos de pergamino en el foso y la rejilla destinados para tal fin
- Eliminar las impurezas que quedan del rallado del café y luego en el monitor de pergamino (empacando estas impurezas en bolsas especiales)
- Empacar las piedras que quedan en la máquina despedregadora, así como los granos de otras plantas (fríjol y maíz)
- Hacer la barredura de granos de pergamino y de almendra para ser reincorporados a la masa en sus respectivas etapas
- Realizar las labores de limpieza de las instalaciones de acuerdo con las instrucciones del superior inmediato

- Brindar apoyo a los Operarios de Máquinas en las actividades de ajuste de los equipos
- Colaborar en la realización del mantenimiento de la maquinaria de acuerdo con las instrucciones de los Operarios Maquinistas
- Organizar el empaque y el marcado del mismo de acuerdo con las instrucciones del superior inmediato
- Colaborar en el llenado, pesaje y organización en planchas de los sacos de excelso
- Velar por el cumplimiento personal y del grupo de las normas de producción, salud ocupacional y seguridad implantadas en la planta trilladora
- Capacitarse y conocer la actividad productiva con el fin de fomentar su aprendizaje y brindar aportes en el mejoramiento del proceso

Perfil del cargo Operario Auxiliar

Objetivo del cargo:

Realizar todas las labores de apoyo a la producción (rallado, cargue, limpieza, barredura de materia prima, manejo y marcado de empaque) así como brindar soporte a las actividades de los Operarios de Máquinas y a los Operarios Electrónicos.

Formación:

- ✓ Bachiller y título o certificado de estar cursando estudios en materia agrícola y/o industrial
- ✓ Experiencia mínima de un año en cargos similares en el sector cafetero

Aptitudes:

- ✓ Espíritu colaborador y actitud cooperativa con compañeros y superiores
- ✓ Capacidad de aprendizaje con miras a su promoción hacia alguno de los otros cargos de operario o de analista
- ✓ Habilidad en la comprensión y ejecución de procesos mecanizados
- ✓ Capacidad para acatar instrucciones
- ✓ Adaptabilidad a diferentes situaciones de producción

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Proyección de imagen institucional

Aspectos personales:

21. Sexo: Masculino
22. Edad: Entre 20 y 30 años
23. Fortaleza física mínima requerida para ejecutar labores fabriles
24. Adecuada presentación personal

Asistente Administrativo, de Seguridad y de Talento Humano

Reporta a: Gerencia de Producción

Funciones

- Brindar apoyo a la Gerencia de Producción en:
 - Comunicaciones telefónicas, escritas y verbales
 - Archivo de documentos y cartas oficiales de la compañía, manejando un consecutivo o algún tipo de distinción que permita su seguimiento
 - Recibir e informar los recados dejados por terceros en ausencia del Gerente
 - Complementar la agenda de compromisos del Gerente

- Desarrollar un cronograma de actividades de capacitación, de mejoras en planta física y de actualización en el programa permanente de seguridad BASC.

- Mantenerse al tanto de congresos, cursos y capacitaciones en general sobre temas de seguridad, de la Organización BASC, de Salud Ocupacional y de Recursos Humanos en general con el fin de mantener informada a la Gerencia de Producción sobre estas actividades, para que ésta decida la participación en las mismas.

- Reportar al Asistente Comercial y de Seguridad de la oficina de Bogotá las actividades de seguridad y de salud ocupacional desarrolladas durante la quincena para ser expuestas en el comité de Gerencia correspondiente.

- Anunciar la llegada de visitantes a la Gerencia, indagando la existencia de una cita, el propósito de la misma y los nombres de los recién llegados, para comunicárselos a la Gerencia

- Asesorar telefónicamente a clientes y proveedores de la compañía

- Recibir y direccionar la correspondencia (cartas, facturas, ofertas comerciales, etc.)

- Servir de puente, cuando sea necesario, entre la Gerencia y los demás colaboradores de la planta
- Ubicar los servicios de selección de personal cuando estos sean requeridos por vacantes que se generen por renunciaciones, despidos o creaciones de cargos (de acuerdo con instrucciones de la Gerencia de Producción)
- Controlar, junto con la Gerencia de Producción, la asistencia y el cumplimiento de horarios por parte de los empleados
- Estar al tanto de las actividades del programa de salud ocupacional, avisando con anticipación las reuniones del comité y velando por el debido cumplimiento de las normas
- Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad física y de producción, reportando a la Gerencia las anomalías que detecte al respecto
- Manejar lo relacionado con información proporcionada por la Caja de Compensación y por la Administradora de Riesgos Profesionales, publicando sus comunicados y cartelera informativa, notificando a los empleados cursos y actividades promovidas por dichas instituciones
- Retransmitir a la Gerencia de Producción solicitudes e inquietudes de los empleados con respecto a cualquier tema laboral
- Someter a consideración de la Gerencia propuestas y actividades conducentes al mejoramiento del clima organizacional
- Mantener bajo archivo seguro las hojas de vida del personal y documentos relacionados

- Administrar el botiquín, llevando un registro de los elementos consumidos y realizando las compras para reponer los medicamentos utilizados o los desechados por vencimiento.
- Diligenciar, archivar y administrar los formatos de seguimiento de seguridad incluidos en el Manual correspondiente y que servirán de registro probatorio ante las autoridades y los organismos correspondientes cuando estos lo requieran.
- Administrar las grabaciones de las cámaras de seguridad y realizar las copias de seguridad correspondientes que deben ser conservadas 90 días como mínimo luego de la salida del producto hacia puerto.
- Realizar las labores encomendadas por la Gerencia General.

Perfil del cargo Asistente Administrativo, de Seguridad y de Talento Humano

Objetivo del cargo:

Brindar soporte a las actividades de la Gerencia de Producción en el plano secretarial y de archivo, así como promover las labores de recursos humanos: nómina, salud ocupacional, capacitación, bienestar, subcontratación de procesos de selección y de visitas domiciliarias. Mantener activo el programa permanente de seguridad de acuerdo con los estándares BASC Café. Recibir, registrar y distribuir correspondencia de la Compañía; concertar entrevistas y reuniones; mantener agenda de actividades de la Gerencia de Producción; organizar archivo y pendientes de la misma área.

Formación:

- ✓ Profesional o técnico en Administración de Empresas o similar, preferiblemente recién egresado o cursando último semestre.
- ✓ Experiencia de por lo menos 1 año en cargos similares en el sector público o privado
- ✓ Excelente manejo de herramientas computacionales como Word, Excel, Power Point, Internet Explorer y nociones de hardware.

Habilidades y aptitudes:

- ✓ Capacidad para ordenar, prever y anticiparse a los acontecimientos futuros
- ✓ Capacidad de sintonizarse con su superior, cooperar y agradar a los integrantes de su equipo de trabajo
- ✓ Sociable
- ✓ Capacidad para organizar y ordenar su trabajo

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Técnicas de expresión oral y escrita

- ✓ Atención al público y proyección de imagen institucional
- ✓ Computación en el ámbito usuario avanzado (suite Office de Microsoft)
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Técnicas de archivo

Aspectos personales:

- ✓ Sexo: Masculino
- ✓ Edad: Entre 23 y 30 años
- ✓ Excelente presentación personal

Asistente Contable

Reporta a: Jefatura Administrativa y Financiera y a Gerencia de Producción

Funciones

- Fotocopiar las facturas de compra y/o servicios para su causación.
- Recibir, codificar y digitar documentación contable:
 - ✓ facturas de compra y/o servicios
- Elaborar el documento equivalente las facturas de venta Bogotá
- Extraer reportes, elaborar notas contables y reportar a la Jefatura de Exportaciones las facturas relacionadas para supervisión y aprobación
- Enviar vía fax las causaciones de las facturas y cuentas contables para la contabilización de los comprobantes de egreso de Ibagué
- Alimentar sistema Novasoft
- Remitir las facturas causadas a Tesorería para su respectivo pago
- Contabilizar:
 - ✓ nómina Ibagué
 - ✓ amortización de los diferidos
 - ✓ consolidación del IVA
 - ✓ diferencia en cambio
 - ✓ depreciación de activos fijos
 - ✓ costo
- Transcribir:
 - ✓ formularios de impuestos
 - ✓ información enviada al DANE

- Revisar los documentos contables enviados de Ibagué
- Elaborar conciliaciones bancarias y archivar la documentación relacionada con el departamento
- Elaborar cartas relacionadas con el departamento
- Mantener al día y preparada toda la información contable para la confección de los informes que debe presentar el Contador outsourcing a la Gerencia General

Perfil del cargo Asistente Contable

Objetivo del cargo:

Alimentar el sistema contable de la compañía, acopiando la información (cuentas por cobrar, cuentas por cobrar) y remitiéndola al área de contabilidad de la compañía (ya sea ésta externa o no). Elaborar la nómina y todas las tareas que de ella se desprendan (liquidaciones definitivas y de vacaciones, planillas de liquidación de aportes, etc.)

Formación:

- ✓ Estudios a nivel tecnológico en contabilidad
- ✓ Experiencia de por lo menos 1 año en cargos similares en el sector público o privado
- ✓ Excelente manejo de herramientas computacionales como Word, Excel, Power Point, Internet Explorer
- ✓ Manejo del paquete de software contable que emplee la compañía (actualmente es Novasoft)

Habilidades y aptitudes:

- ✓ Capacidad para ordenar, prever y anticiparse a los acontecimientos futuros.
- ✓ Capacidad de sintonizarse con su superior, cooperar y agradar a los integrantes de su equipo de trabajo.
- ✓ Sociable
- ✓ Capacidad para organizar y ordenar su trabajo.

Capacitación y/o comprobada experiencia en los siguientes aspectos:

- ✓ Técnicas de expresión oral y escrita
- ✓ Atención al público y proyección de imagen institucional
- ✓ Computación en el ámbito usuario avanzado (suite Office de Microsoft)
- ✓ Relaciones públicas

- ✓ Técnicas de archivo

Aspectos personales:

- ✓ Sexo: Femenino
- ✓ Edad: Entre 21 y 30 años
- ✓ Excelente presentación personal

Auxiliar de Servicios Generales y Mensajería

Reporta a: Gerencia de Producción

Funciones

- Manejar todo lo relacionado con la limpieza y ordenamiento de las oficinas administrativas y de laboratorio en la planta trilladora
- Controlar los elementos de limpieza, vigilando el estado y cantidad de los mismo y solicitando la compra de los mismos cuando sea necesario
- Suministrar los alimentos y bebidas al personal y a los visitantes, cuando esto se requiera y de acuerdo con las instrucciones de la Gerencia de Producción
- Mantener en perfecto orden y limpieza el área de cafetería, baños y comedor/sala de reuniones
- Realizar diligencias bancarias y de mensajería de acuerdo con las instrucciones de la Gerencia y del staff administrativo
- Colaborar con el mantenimiento de un agradable clima de trabajo
- Realizar las actividades y tareas de su área propuestas por la Gerencia de producción

Perfil del cargo Auxiliar de Servicios Generales y Mensajería

Objetivo del cargo:

Realizar diligencias de la compañía y manejar todo lo relacionado con aseo y cafetería en las instalaciones de la planta trilladora.

Formación:

- ✓ Bachiller
- ✓ Experiencia mínima en labores de limpieza, cafetería y mensajería.

Habilidades y aptitudes:

- ✓ Capacidad para organizar su trabajo con un procedimiento ágil y lógico.
- ✓ Habilidad para sincronizar sus actividades con las de su superior para así hacer más efectiva su labor.
- ✓ Sociable

Aspectos personales:

1. Sexo: Femenino
2. Edad: Entre 20 y 45 años
3. Adecuada presentación personal

ANEXO 3

Ejemplo de acta de Comité de Gerencia.

ACTA No. 6

Comité de Gerencia Compañía Nacional de Café S.A.

FECHA: 15 de Febrero de 2008 (12:30 PM)

ASISTENTES:

- (MB) Marcela Bernat (Gerente General)
- (CAV) Camilo Aguillón (Gerente Activo. y Financiero)
- (MJA) María de J. Almanza (Tesorera)
- (MC) Mabell Calderón (Exportaciones)
- (AG) Andrea Gutiérrez (Exportaciones)
- (RM) Rodolfo Medina (Contador)
- (DLR) Diana L. Ramos (Secretaria Ejecutiva)

Desarrollo del Orden del Día

Preside el Comité la Dra. Marcela Bernat, quien consulta la aprobación y/o comentarios acerca del acta de la reunión anterior. Al respecto el Sr. Camilo Aguillón sugiere cambiar el final del tercer párrafo de la intervención de la Gerencia General con la siguiente frase: “En el proceso de adaptación al área financiera de la Compañía en esta nueva etapa”. Este cambio fue aprobado por la Gerencia General.

1. Temas a cargo de la Gerencia General

- MBP Informa que la Sra. Carmen Monteiro llega el próximo 21 de noviembre por lo que necesita habilitar un teléfono celular para su uso. Esta tarea es encomendada a CAV. Su visita será atendida por la Gerencia General y por el área de Exportaciones.

- Caso demanda penal se consultará con el Presidente, Dr. Gaviria; los abogados apoderados (2 hasta la fecha) no han cumplido a pesar de que el caso está a favor de CNC. MBP ordena consultar con un abogado de Ibagué para que lo retome y le de curso para hacer presencia y culminar. La demanda es penal y no civil, aspecto que debe tener en cuenta JMB para ubicar un nuevo abogado. Se solicita a JMB que contacte a la Dra. Sofía de Pérez para que notifique a CNC acerca del estado del proceso y del valor de sus honorarios.

2. Exportaciones café verde

- Andrea Gutiérrez informa que faltan por embarcar alrededor de 9000 ss; probablemente no se alcanza a embarcar en febrero en razón a que este mes no tiene más que 28 días.
- Con respecto a lo anterior, MBP señala que la producción no ha sido la más apropiada en lo que va del mes de febrero, en razón a que en promedio es de 250 ss Producción = 3189 ss a 14 de febrero de 2006.
- Hay 2 lotes rechazados: Uno de Surticafé y otro de Echeverri Ltda.; ambos fueron revisados por Edison Guevara.
- MBP solicita armar una muestra preembarque para Koval con el debido cuidado evitando anteriores inconvenientes presentados con algunas muestras.
- Se mantienen 50 ss pendientes de instrucción de Coffein. Probablemente se irán en marzo.
- MBP manifiesta que el rendimiento de la producción no ha sido el mejor en este mes, en razón a que se ha logrado una producción promedio de 250 ss diarios.
- Andrea Gutiérrez informa que el viaje a Buenaventura con CAV (para contactar a la SIA, la Operadora Portuaria, Emprevi y la FNC) se realizará entre el martes 28 de enero y el jueves 2 de marzo de 2006.

3. Exportaciones descafeinado

- Mabell Calderón informa que dentro del nuevo convenio del descafeinado, se ha procedido con tiempo y las tareas están al día.

- Se han despachado 1650 ss a puerto y faltan alrededor de 2600 que se van en la presente semana. Aunque no se embarquen, se cobrará completo el servicio, de acuerdo con las instrucciones de GG.
- Las muestras de FNC llegan a CNC; las muestras de descafeinado son enviadas directamente a CoCo.

4. Producción (Trilladora Pijao)

- MBP y JMB plantean la posibilidad de tener vacaciones colectivas en la Trilladora Pijao, una vez se culmine el flujo de materia prima presente.
- Con respecto a la bodega vecina a la Planta Trilladora, MBP informa que el arriendo es de 1'200.000.00, que está disponible a través de la Inmobiliaria La Paila Quinta de Ibagué y que el Sr. Arnulfo Ramírez está de acuerdo en arrendársela a CNC. JMB averiguará cotización de maquinaria para producir pasilla en esa bodega.
- Visita de JMB a Trilladora Santa Isabel de la que hará registro fotográfico y escrito sobre sus instalaciones. El Sr. Juan Antonio Echeverri suele solicitar anticipo; Gerencia General prohíbe estrictamente la entrega de anticipos a proveedores de excelso, como en el caso de esta trilladora.
- JMB es comisionado a visitar la trilladora que provee excelso en Andes Antioquia.
- Cambio de corredor de seguros en Ibagué que atienda y asesore a la Trilladora Pijao y a la Gerencia General, para lo cual, el próximo lunes 27 de febrero de 2006 habrá reunión en la oficina de CNC Bogotá con el corredor recomendado por JMB.
- En la visita de la semana pasada, hecha por la Gerencia General, ésta percibió que, a pesar de que la producción no es la esperada, el personal está trabajando fuertemente en los planes de de mejoramiento solicitados por esta Gerencia. MBP percibe compromiso en todo el personal y en el Gerente de Producción.
- JMB informa que, a partir del 1 de marzo pasarán a CNC, todos los operarios que están por temporales a un mismo tiempo.
- Gracias a gestión realizada por la Jefatura de Producción y su equipo, se pudo coordinar con el DAS la realización del trámite del certificado de antecedentes judiciales, de manera simultánea para todo el personal de la Planta Trilladora.

- Se trajo a colación el planteamiento hecho por JMB y MBP (en días pasados) acerca del cierre de la cuentas de CNC en los municipios de Garzón y Pitalito (2 Bancafé y 1 Caja Social).
- MBP solicita aclarar y entregar las cuentas sobre el cisco a la Gerencia General y a OFC.
- MBP manifiesta que es indispensable establecer: 1. La necesidad de un Analista de Calidad adicional en virtud a los fallos en los análisis de lotes de terceros realizados por Edison; 2. La necesidad de contar con un Asistente para que apoye la labor del Analista de Calidad actual.

5. Contabilidad

- El Contador de CNC, Dr. Rodolfo Medina hizo una exposición sobre el Balance Contable correspondiente al mes de Enero de 2008. Al respecto MBP indica que es indispensable señalar en el P & G que los impuestos mencionados corresponden a la sede Ibagué; por otra parte, preguntó a qué correspondían los gastos de mantenimiento por valor de \$1'000.000.oo.
- MBP menciona que el presupuesto trabajado por OFC y CNC está basado en los resultados del año pasado y que debe ser ajustado y aprobado por los socios.
- MBP y Rodolfo Medina solicitan a CAV el montaje del módulo de Tesorería en el equipo de Irma Villanueva en razón a que ella será la encargada de la Tesorería en la Trilladora. CAV indica que se debe abrir un usuario remoto que pueda acceder al servidor de la misma manera que lo hace actualmente Henry García.
- MBP solicita precisar las funciones de Henry García al tiempo que indica a la Jefatura de Producción que debe describir (junto con CAV) las funciones administrativas de la Trilladora.

6. Área Administrativa

- MBP solicita un resumen (relación) actualizada de los activos enfocada a la aseguradora (reunión con el Corredor el 27 de febrero).
- MBP solicita a CAV la revisión del tema de las dotaciones de Bogotá y proceder en consecuencia; de igual manera, MBP planteó la posibilidad de adoptar uniforme para las damas del área administrativa de CNC.

- Valoración de puestos de W enfocadas hacia la asamblea. De acuerdo con lo manifestado por la ARP, los puestos de trabajo de cada uno de los empleados deben cumplir con las normas que les permitan desarrollar completamente el potencial de su trabajo.
- MBP solicita activar su teléfono para servicio internacional (roaming internacional) con motivo de su desplazamiento a Boca Ratón para asistir a la Asamblea de la Compañía.
- CAV relata la situación generada con el Contratista de la obra para el cambio de nivel de tensión, a raíz de algunos inconvenientes en el trámite de una de las facturas entregadas por el mencionado contratista el pasado diciembre; en consecuencia, MBP indica la necesidad de que el área administrativa diseñe y aplique un inmediato procedimiento para la recepción de correspondencia en la Planta Trilladora.
- MBP solicita a CAV un resumen de los aciertos y dificultades existentes con Coffein Compagnie a nivel financiero y de exportaciones (a esto debe agregársele lo señalado por el Dr. Gaviria en reunión sostenida con la Gerencia General).
- CAV indica que el Plan Correctivo para la resolución de las recomendaciones dadas por BASC Café está listo y se entregará a este organismo, el cual luego de su lectura y aprobación, indicará a CNC la fecha límite para su revisión.
- La Gerencia General ha autorizado la compra de los siguientes elementos para las oficinas de Ibagué: Impresora Epson LX 300 y equipo de computación, para el área contable, caja fuerte, silla para Jefatura de Producción, lámpara de mesa para análisis de Jefatura de Producción, 2 cámaras (solicitadas por la auditoría de BASC Café), fotocopidora y una mesa para reuniones / puesto de trabajo para visitas de gerencias.
- El área de sistemas, en cabeza de CAV entregará a la Gerencia General las políticas de uso y seguridad de los recursos informáticos, a final del mes de febrero.

Siendo la 3:00 P.M. se dió por terminada la reunión,

El próximo Comité de Gerencia, será el próximo 22 de Febrero de 2008.

Elaboró,

María de Jesús Almanza

Tesorera

Transcribió

Diana Liced Ramos E

Secretaria Ejecutiva

ANEXO 4

Modelo de taller de capacitación dentro del plan estratégico para el mejoramiento de las comunicaciones internas en Compañía Nacional de Café S.A. (original en Power Point).



Misión Institucional de Compañía Nacional de Café S.A.

“Satisfacer a nuestros clientes nacionales e internacionales suministrando cafés especiales de excelente calidad y precio, practicando un dinámico plan comercial, manteniendo los más altos estándares en las normas de calidad y seguridad, obteniendo así un desarrollo industrial y económico sostenible que permita una adecuada retribución a los accionistas, a sus empleados y a Colombia”

Visión Institucional de Compañía Nacional de Café S.A.

“CNC será reconocida como la empresa colombiana líder en la exportación de cafés especiales integrando las buenas prácticas y cultura del caficultor colombiano con las expectativas del consumidor final”

Nuestros Valores



- *Somos responsables y honestos con las calidades que ofrecemos*
- *Nuestra trilladora trabaja en pro de del bienestar y satisfacción de sus clientes, empleados y propietarios*
- *Respetamos y comprendemos las necesidades de nuestros clientes*
- *Valoramos el talento de nuestra gente*
- *Estamos comprometidos con la seguridad y la calidad en todo nuestro proceso productivo*

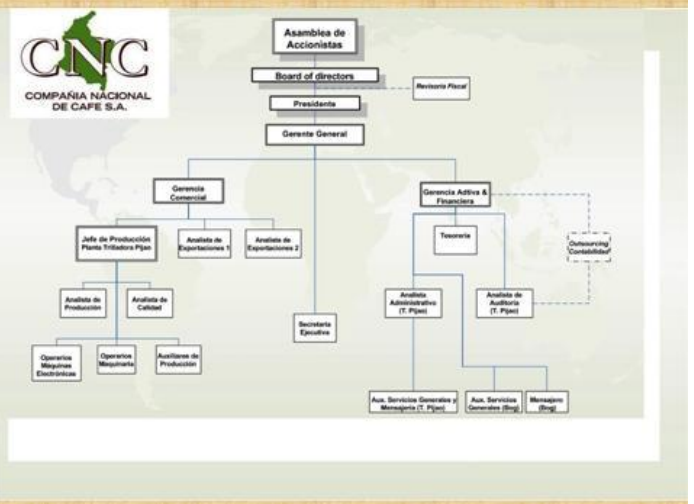
Compromiso de CNC S.A. con la Seguridad

VISIÓN EN SEGURIDAD DE CNC S.A.

“CNC alcanzará la distinción de ser la compañía productora de café colombiano con el mayor índice de éxito en el control y la seguridad de los procesos de exportación de cafés especiales hacia los mercados internacionales”

POLÍTICA DE SEGURIDAD DE CNC S.A.

“En concordancia con nuestros principios rectores, sintetizados en la misión de CNC, la Compañía se compromete a idear, desarrollar, divulgar y poner en práctica estrategias y procedimientos que reduzcan al mínimo el riesgo de ser objetivo de violaciones a la seguridad propia y de terceros por parte de personas u organizaciones dedicadas al contrabando o al terrorismo. Para mantener este propósito, CNC se relaciona exclusivamente con proveedores certificados BASC y capacita permanentemente a su recurso humano en el manejo y perfecto conocimiento de esas estrategias y velará por mantener a la organización actualizada con respecto a las disposiciones vigentes emanadas de los organismos nacionales e internacionales”.



Compañía Nacional de Café (CNC)



Llegada de materia prima

Inicio del proceso

Trilla



Clasificación granulométrica y volumétrica

Clasificación electrónica por cromatografía

Carga y despacho a puerto bajo estrictas medidas de seguridad

Café Tolima Excelso



Cañón del Combeima; Tolima - Centro de Colombia

Tolima, provincia ubicada en el centro geográfico de Colombia, posee gran variedad climática, belleza en sus paisajes y gran capacidad de trabajo en sus gentes. El café de esta región refleja todo lo positivo de la región y de la nación colombiana.

CNC **TOLIMA EXCELSO**
 TOLIMA DEPARTMENT - SOUTH ZONE
 DE CAFE S.A. **3-114**

The Tolima Department, located in the center of Colombia, was first divided into three major regions: a hot region in the center of the Department and Equatorial Region, another region in the southwest, which comprises the eastern side of the equator mountain range, and a mountainous region situated over the central mountain range. To the south of the last region, there are mountainous slopes with excellent climate and environmental conditions for the production of coffee.

COMPAÑIA NACIONAL DE CAFE S.A. has established a well selected coffee coffee parcels from this region to get the best raw materials for its best quality coffee. Tolima Excelso has been produced a cup of coffee which is a real coffee, which brings to mind its shaded coffee and the excellent climate of the region, and also represents the pleasure of having the best of the mountain processes of coffee and classification, as well as the quality of the people from the region.

Geographical Location	
Department	Tolima
Subdepartment	San Juan
Distance from Bogotá	210 km
Altitude	1,200 m
Area	1,000 ha
Production	10,000 tons

Cultivation Characteristics	
Soil	Volcanic
Climate	Subtropical
Planting	1980
Harvest	1980
Harvesting	1980
Harvesting	1980

Bean Characteristics	
Species	Arabica
Weight	180 mg
Moisture	12%
Color	Green
Shape	Oval
Texture	Smooth
Flavor	Light
Acidity	Low
Bitterness	Low
Body	Light
Aftertaste	Light

Specialty Characteristics	
Quality	High
Consistency	High
Stability	High
Resistance	High
Shelf life	High
Storage	High
Transportation	High
Exportation	High

Más información en: www.cnccolombia.com.co/Html/ficha1.jpg

Café La Ceiba Supremo



Ceiba en café: Gigante, Huila - Centro - Sur de Colombia

Fuerte e imperecedero, la ceiba es un árbol que resguarda los cafetales de vientos, lluvias y de los abrasadores rayos del sol. La apacible sombra de este noble árbol transmite al café que lo circunda la suavidad que caracteriza la bebida.

CNC **"LA CEIBA SUPREMO"**
 TOLIMA DEPARTMENT - SOUTH ZONE
 DE CAFE S.A. **3-114**

The coffee variety from the Huila Department, an area that has always been characterized by its fertile soil and abundant coffee growth. The beans of La Ceiba Supremo are of a high quality and are produced in the mountains and plains of the Huila Department, which still preserve traditional cultivation practices. Coffee is cultivated in shaded conditions, the beans are carefully picked by the workers from the region, and the coffee beans are strictly controlled from planting to harvest.

Beans are big and uniform, characteristics of the Tolima and Cauca beans that grow in the region. They have an intense green color that turns to yellow, red and brown. At the end of the harvest season, it has been possible to keep the coffee beans from drying. COMPAÑIA NACIONAL DE CAFE, through a careful selection process, a clear quality control for this product, reaching a superior quality of the "LA CEIBA SUPREMO" beans.

Geographical Location	
Department	Tolima
Subdepartment	San Juan
Distance from Bogotá	210 km
Altitude	1,200 m
Area	1,000 ha
Production	10,000 tons

Cultivation Characteristics	
Soil	Volcanic
Climate	Subtropical
Planting	1980
Harvest	1980
Harvesting	1980
Harvesting	1980

Bean Characteristics	
Species	Arabica
Weight	180 mg
Moisture	12%
Color	Green
Shape	Oval
Texture	Smooth
Flavor	Light
Acidity	Low
Bitterness	Low
Body	Light
Aftertaste	Light

Specialty Characteristics	
Quality	High
Consistency	High
Stability	High
Resistance	High
Shelf life	High
Storage	High
Transportation	High
Exportation	High

Más información: www.cnccolombia.com.co/Html/ficha4.jpg



COMPAÑIA NACIONAL DE CAFE S.A.

www.cnccolombia.com.co

ANEXO 5

Certificación BASC



**La Coalición Empresarial Anti-contrabando
Business Anti-Smuggling Coalition
BASC Capitulo Café**



**Certifica que:
Certifies that:**

Compañía Nacional de Café S.A.

Nit. 800.052.161-2

Ha sido auditada y evaluada, con respecto a los estándares de seguridad BASC en su proceso de Exportación de Café en Bogotá e Ibagué

Has been evaluated following the BASC security standards and fulfills the requirements in its process of Coffee Exports in the cities of Bogotá and Ibagué.

Esta aprobación está sujeta al cumplimiento de los estándares internacionales de la Organización Mundial BASC y el Capítulo BASC Café, en acuerdo con la empresa certificada.

This certificate is subject to the compliance of the international security standards of the World BASC Organization and the Café BASC Chapter in accordance with the certified company.

Certification/Certificación N° COLCAF000010-01

Issued/Expedición: Enero 07 de 2006

Expires/ Vencimiento: Enero 06 de 2007

BASC CAFÉ

United States Customs Service
Honorary Witness

Presidente OMB

Certificado de calidad



QUALITY CERTIFICATE

DATE : REF :
 TO : LOT :
 BAG : PORT :
 SHIPMENT :

TECNIC CARD

Type Origin Brand Date of production Roast		
Sensorial Analysis	Humidity Appearance	
Granulometric analysis	% retain over screen 18” % retain over screen 14”	
Dispatch norm		

ORGANOLEPTIC ANALYSIS

Análisis olfativo : strange scents free

➤ <i>Fragrance</i> -----	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9
➤ <i>Aroma</i> -----	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9
➤ <i>Acidity</i> -----	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9
➤ <i>Body</i> -----	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9
➤ <i>Bitter</i> -----	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9
➤ <i>Rancidez</i> -----	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9
➤ <i>Sabor residual</i> -----	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9
➤ <i>Impresión global</i> -----	0...1...2...3...4...5...6...7...8...9

NOTES:

- Fragrance: Intensity produced by volatile compounds of coffee, perceived by sense of smell without water addition.
- Aroma: Intensity produced by volatile compounds of coffee, perceived by the sense of smell in infusion at 55 Celsius degrees.
- Acidity: Sensation produced by the acid substances of the coffee in infusión, detected by the sense of taste in the buccal cavity. Greater degree of toasting will be smaller acidity.
- Body: Force and character of the drink; it depends of quality of raw material and drink's preparation.
- Bitter: Sensation produced by bitter substances of the coffee extracted by preparation in hot wate, detected by the sense of taste in the buccal cavity Greater degree of toasting, it will be greater bitter flavor.
- Rancidez: Defect caused by the oxidation of present lipids in the grain, when these make contact with the air, producing disagreeable flavor and aroma. It's produced by the inevitable process of aging.
- Residual flavor: Sensation remains in the mouth after tasting the drink. It is pleasant depending of quality of the raw material and conditions of storage of the product.
- Global impression: Combination of all previous factors and conclusion made by the analyst (taster). It depends of the experience of the analyst and the general quality of coffee tasted.

COMPAÑÍA NACIONAL DE CAFÉ S.A.

Manuel Vesga Álvarez - QUALITY, DEPARTMENT

Calle 45 Sur N. 151-08 Picalaña – Km. 6 Vía Ibagué – Girardot – Telefax: 57-8-2695622 / 24 / 25 – IBAGUÉ - COLOMBIA

ANEXO 7

DVD con presentación de la operación de la Compañía, basado en la información obtenida durante la documentación de los procesos comerciales y de producción.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todo el equipo humano de Compañía Nacional de Café en sus sedes Bogotá e Ibagué y en particular a la Gerente General, Marcela Bernat y al Gerente Administrativo, Camilo Aguillón, sin cuya guía, paciencia y constante apoyo, no habría sido posible llevar a cabo esta prolongada tarea. De la misma manera agradezco toda la colaboración, guía y soporte que me brindó el Dr. Hernando Mestre, quien no sólo asesoró esta labor sino que me permitió visualizar el alcance que puede tener nuestra profesión mediante sus ilustradas indicaciones durante el desarrollo de este trabajo.

G. Carolina Sierra P.

Bogotá D.C., Noviembre de 2008