



Gerenciando

Mi Empresa Cafetera

Tomo 2



Acción Social
Agencia Presidencial para la Acción Social
y la Cooperación Internacional

Gerenciando

Mi Empresa Cafetera

Tomo 2

Este material fue reproducido en el marco del Programa de Cafés Especiales de USAID y la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, desarrollando el convenio marco interinstitucional de cooperación internacional y asistencia técnica entre el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA y ACIDI/VOCA, que a su vez suscribió un convenio con el Instituto para el Desarrollo de Antioquia-IDEA y se generó el convenio entre ACIDI/VOCA y la Federación Nacional de Cafeteros, representada por el Centro Nacional de Investigaciones de Café-CENICAFÉ con el objeto de la "Implementación del Sistema Integrado de Gestión - SIG en buenas prácticas en tres componentes: calidad, ambiental y responsabilidad social, en las Unidades Cafeteras Empresariales - UCAEs del piloto Jóvenes Caficultores".



Gerenciando

Mi Empresa Cafetera

Tomo 2

Director Ejecutivo: Mauricio Perfetti del Corral

Director de Desarrollo Educativo y Proyección: Luis Hernán Cardona Orozco

Directora de Organización y Gestión: Margarita Buitrago Rodríguez

Director de Planeación y Finanzas: Andrés Fernando Casas Moreno

Equipo Técnico

Autor: Carlos Hernando Isaza Ramírez

Coordinación General: Luis Hernán Cardona Orozco

Coordinación Pedagógica: Olga Clemencia Parra Castro

Coordinación Editorial: Erika Mosquera Ortega

Revisión Técnica: Ximena Arango Agudelo

Corrección de textos: Mauricio López Ospina

Diseño de Arte: Guido Delgado Morejón

Diseño y diagramación: Julián David Sánchez / Selenne González Leal

Ilustración: Daniel Roa Pinzón

Asesoría Técnica

Equipo Técnico de Normalización – Cenicafé

Gloria Esperanza Aristizábal

Claudia Rocío Gómez

Juan Mauricio Rojas

María Cristina Chaparro

Coordinador Programa Gestión Empresarial.

Comité Departamental de Cafeteros de Risaralda

Felipe Rincón Borrero

Agradecimiento a los revisores de formatos de registros de Cenicafé

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de la Fundación Manuel Mejía, y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea. Este material ha sido desarrollado en el marco del programa Modelos Innovadores: Jóvenes Agricultores bajo el liderazgo de Carolina Rentería y Ángela Villegas, con la asistencia de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Esta cartilla es propiedad de la Fundación Manuel Mejía y tiene derechos reservados de autor. Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio impreso.
ISBN: 978-958-8653-28-0
Primera edición, 400 ejemplares



Tabla de contenido



Página 8



Página 38



Página 74

Introducción

Bienvenidos al Tomo 2 de la Cartilla

“Gerenciando mi Empresa Cafetera”, a través de la cual tendrán la oportunidad de comprender los elementos del proceso de planeación requeridos, con el fin de poner en marcha diferentes acciones que conduzcan a fortalecer y hacer crecer su empresa cafetera. Las acciones de planeación son exitosas si tienen en cuenta el diagnóstico realizado, por lo tanto, se les recomienda revisar muy bien el producto obtenido con la ejecución de las actividades del Tomo 1 y que documentaron en la *“Libreta de registros”*. De igual manera, tendrán el acompañamiento de Jorge, quien los ha orientado en este proceso de aprendizaje y quien ha incorporado distintos elementos de gerencia que aplicó en su finca “La Esperanza”. Contarán, además, con la libreta de registros en la que podrán documentar sus avances en este proceso de planeación y proyección de su finca como una empresa cafetera.

¡Les deseamos muchos éxitos!



Las guías que desarrollará en este tomo son las siguientes:

Guía 1

Planifico y
proyecto
mi empresa



Guía 2

Organizo los
planes definidos
para mi empresa



Guía 3

Controlo las
acciones en mi
empresa



Momentos.

Cada una de las guías estará compuesta de cuatro momentos, así:

Momento 1.



Comparto
mi experiencia

Momento 2.



Enriquezco
mi experiencia

Momento 3.



Emprendo
el camino a
“La Esperanza”.

Momento 4.



Fortalezco
“La Esperanza”.

Esperamos que lo aprendido mediante este módulo, lo apliquen, lo transfieran y perdure en el tiempo.

Los motivos para iniciar el proceso

de emprendimiento

En la primera parte de este módulo “*Gerenciando mi empresa cafetera*”, se explicó que antes de emprender cualquier empresa era importante tener razones claras por las cuales hacerlo, y que ellas surgían de su interior. Los invitamos a que busquen en su libreta de registros los motivos que tuvieron al iniciar el estudio de la cartilla y, en ella, señalen aquellos que de verdad fueron su soporte.



Desechen los que no fueron motivos suficientes y escriban los que consideran deben llevar a cabo para continuar con este proceso de aprendizaje.

*Muy bien, tengan presente que cuando se tienen motivos y razones claras, se puede iniciar un camino.
Comencemos entonces con la primera guía de este módulo.
Veamos*



Guía 1

Planifico y proyecto mi empresa





Al finalizar el estudio de esta guía

Promuevo la implementación de Programas
de Gestión, orientados
hacia la competitividad y la
sostenibilidad de la empresa cafetera.



En la práctica demuestro que he aprendido lo
estudiado en la guía cuando...



Defino planes y estrategias para la
puesta en marcha y la optimiza-
ción de acciones dentro de la
empresa cafetera.



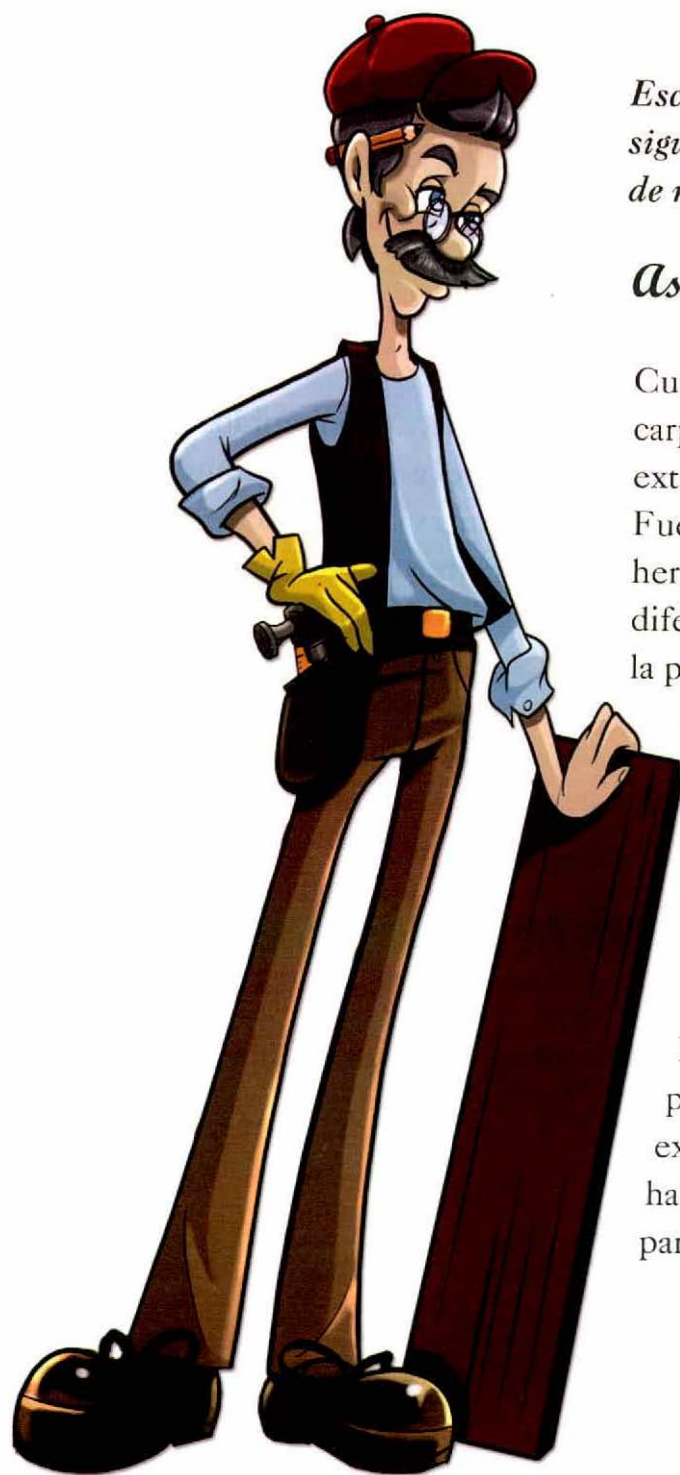
Momento 1.

Comparto
mi experiencia



Hola... bienvenidos a esta nueva guía de aprendizaje. Antes de comenzar quiero compartirles la siguiente historia. A mí me sirvió mucho para darme cuenta de algunas cosas en mi empresa. Léanla con mucha atención.

Momento 1.
Comparto
mi experiencia



Escriba la reflexión sobre la siguiente lectura en la libreta de registros

Asamblea en la carpintería

Cuentan que en una carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa?... sencillamente “hacía mucho ruido” y, además, se pasaba todo el tiempo golpeando.

El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo, dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.



Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

La lija estuvo de acuerdo, con la condición de que fuera expulsado el metro, que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto. En eso entró el carpintero, se puso el overol e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble.



Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho y dijo: “señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos”.

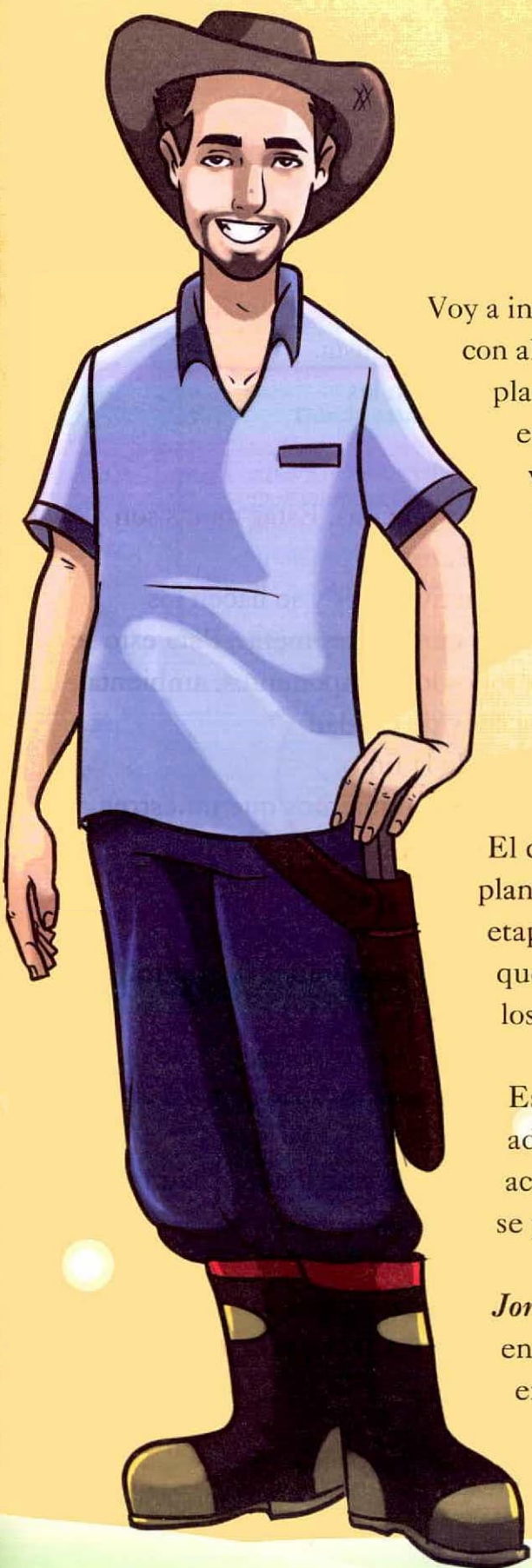
La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limpiar asperezas, y que el metro era preciso y exacto. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

Asamblea de la carpintería

(Adaptación de: BALLEATO PRIETO, Guillermo. “Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos”, Madrid: Editorial Pirámide, 2005).



Momento 2.
Enriquezca
mi experiencia



Voy a iniciar esta segunda parte de mi historia con algo muy importante en este proceso de planear para organizar nuestras acciones en la finca “*La Esperanza*”, y es la visita, muy oportuna por cierto, de Claudia...

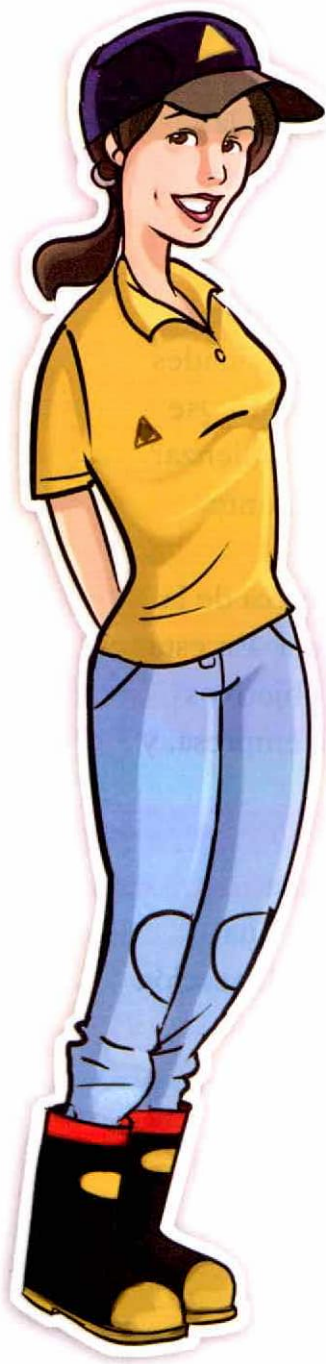
Claudia: buen día Jorge, veo que ha estado haciendo todas las actividades que llevamos hasta el momento, ¿se da cuenta que esto apenas comienza? Cada vez se pone más interesante.

El día de hoy vamos a hablar acerca de la planeación de la empresa cafetera. En esta etapa es donde se definen los objetivos que se quieren alcanzar con la empresa, y los medios para lograrlos.

Es por eso que sin planeación la administración se convierte en una actividad del día a día. Con la planeación se proyecta la empresa en el tiempo.

Jorge: que interesante Claudia... y entonces ¿qué actividades se desarrollan en la etapa de planeación?

Momento 2. **Enriquezco** mi experiencia



Lo veo muy inquieto Jorge, eso me gusta.
Veamos... la planeación comprende las siguientes actividades:

- Establecer objetivos y metas precisas. Estas metas son de corto, mediano y largo plazo.
- Se establecen estrategias, actividades y se hacen los cronogramas que permiten cumplir las metas. Para esto se deben tener en cuenta todos los componentes: ambiental, técnico, económico, social, y de calidad.
- Se definen las prioridades de la finca.
- Se realizan los diferentes procedimientos que muestren claramente la forma de hacer las cosas.
- Se llevan a cabo los presupuestos, con el fin de definir los recursos que se necesitan para producir.
- Se definen las herramientas de seguimiento y control frente a lo que se hace en la finca.
- Se determina quienes van a ser los responsables de que se ejecuten las actividades planeadas.

Jorge: qué cantidad de actividades Claudia... pero están muy interesantes.

Muy bien amigos caficultores, todo esto lo aprendemos en varias sesiones de trabajo.

Les voy a mostrar a continuación un dibujo que hice para recordar las guías anteriores y, de esta manera, comprendamos el rumbo que hemos de tomar.

Dónde estamos:

- ¿Qué recursos tenemos?
- ¿Qué información tenemos?
- ¿Cuáles son nuestras debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas?

A dónde queremos llegar

- Definimos nuestras metas
- Trazamos caminos para lograrlas

Evaluación Integral de nuestra empresa cafetera

- Componente técnico-económico
- Componente ambiental
- Componente social
- Componente de calidad

Planeación Integral de nuestra empresa cafetera

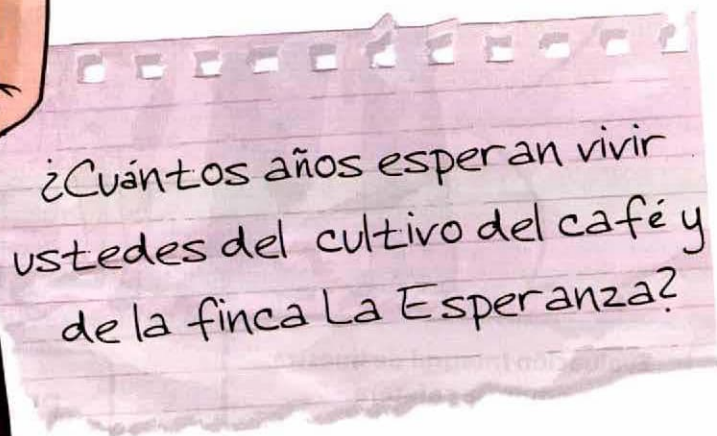


Momento 2. **Enriquezco** mi experiencia



Una pregunta muy importante que nos formula Claudia y que nos hace cambiar nuestra forma de pensar es... ¿Cuántos años esperan vivir ustedes del cultivo del café y de la finca La Esperanza?

Esta pregunta es fundamental para entender el por qué es tan importante hacer un buen proceso de planeación. Y claro... ahí mismo la anoté en mi libreta de apuntes.



¿Cuántos años esperan vivir
ustedes del cultivo del café y
de la finca La Esperanza?



Claudia: bien... es importante que me respondan esta pregunta de manera muy clara.

Teresa: la idea es que podamos establecer esta finca muy bien y dejársela a Manuela y Julián.

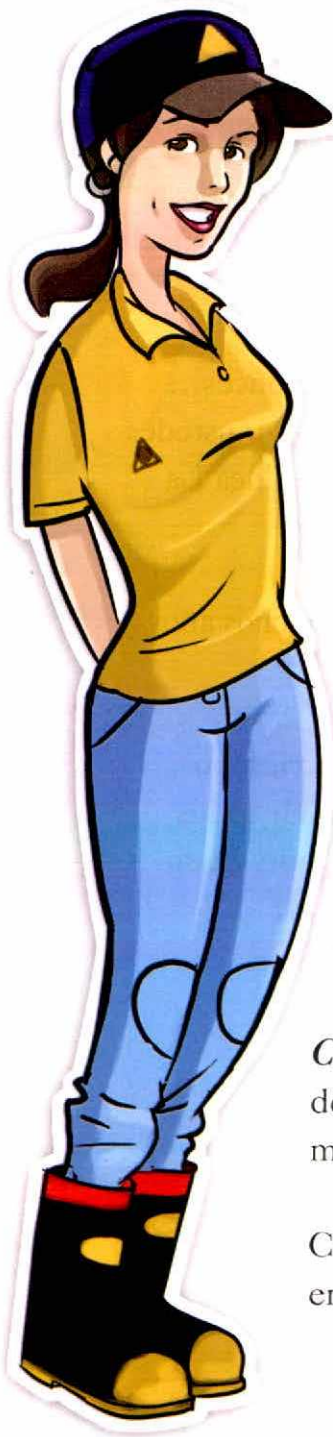
Claudia: Teresa, entonces... ¿cuántos años esperan vivir ustedes del cultivo del café y de la finca La Esperanza?

Teresa: pues Claudia... muchos años, por ahí unos 30 ó 40.

Claudia: eso es mucho tiempo Teresa. Y para poder vivir todos esos años de la finca, ¿qué creen ustedes que deben hacer?



Momento 2. **Enriquezco** mi experiencia



Julián: pues trabajar muy duro.

Claudia: muy bien Julián, ¿pero creen que sólo basta con trabajar muy duro?

Jorge: no, claro que no, es necesario hacer muy bien las cosas y trabajar de manera inteligente.

Claudia: que buena respuesta Jorge, entonces debemos hacer muy bien las cosas durante muchos años.

Con una buena planeación lo que se quiere es proyectar en el tiempo que la finca sea exitosa.

Con la respuesta a esta pregunta nos dimos cuenta que no podíamos seguir pensando sólo en el día a día, y trabajar muy duro. Definitivamente es muy importante comenzar a pensar en nuestra finca a largo plazo, pero pensando en hacer una buena planificación de actividades en el corto, mediano y largo plazo.

Claudia nos enseña que no tiene sentido recoger toda la información y no utilizarla, ya que perdemos mucho tiempo y no la aprovechamos para hacer una buena planeación.



Momento 3.



Emprenda
el camino a
“La Esperanza”.

Recordemos algunas enseñanzas importantes de Claudia para iniciar.

Claudia: la planificación de la finca es un proceso continuo para resolver problemas e identificar oportunidades, para esto es necesario desarrollar estrategias y tener objetivos claros para llevar a la empresa cafetera a alcanzar sus metas.

No nos debemos conformar sólo con trabajar pensando en el hoy; debemos tener una visión futura de nuestra empresa.

Veamos una serie de pasos para llevar a cabo la planeación.

Primer paso

Identifique los valores - ¿Qué es importante para usted y su familia?

Los valores son importantes para el proceso de planificación de su empresa cafetera, ellos le van a ayudar en:

- Las decisiones administrativas y personales que a diario debe tomar.
- Definir su visión de futuro.
- Fijarse metas y considerar estrategias para lograrlo.
- Mantener consolidada y unida a la familia y equipo de trabajo alrededor de la empresa.



Momento 3.

Emprenda

el camino a
"La Esperanza".

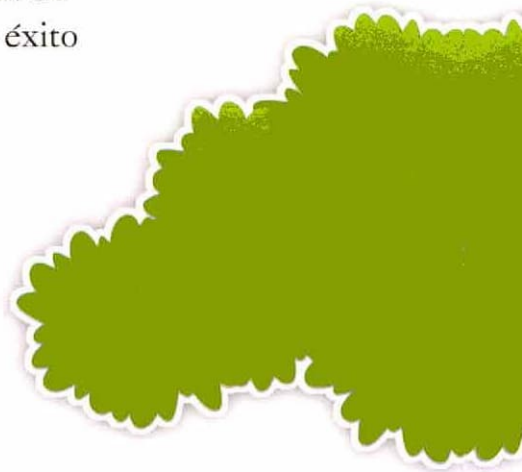


Julián: ¿qué son los valores?

Claudia: para el trabajo que vamos a realizar, los valores son las cualidades importantes para toda la familia. Pueden considerarse actitudes frente a las personas, comportamientos que deben cultivarse y fortalecerse con el tiempo.

En esta primera parte Claudia nos insiste en que nos tomemos buen tiempo para examinar nuestros propios valores, y que discutamos en familia si son realmente importantes para nosotros.

Una pregunta que nos ayuda a realizar la lista de valores es: ¿qué significa para ustedes tener éxito con la empresa cafetera?



En mi agenda tengo las respuestas
que construimos, se las voy a mostrar:

Para Nosotros tener éxito con
nuestra empresa cafetera
significa:

- Salir adelante con toda
nuestra familia.
- Ahorrar dinero para el futuro.
- Dejarle una finca tecnificada
y productiva a nuestros hijos.
- Trabajar juntos como familia.
- Tener una vereda donde vivamos en
paz y donde los vecinos nos colaboremos
para salir adelante.
- Tener unos ingresos económicos que
nos permitan vivir bien y tranquilos.
- Brindar bienestar y seguridad a
nuestros trabajadores.



Con las respuestas podemos construir la lista de
valores. Algo muy importante es que Claudia nos pide
que agrupemos los valores para poderlos ver de forma
integral.

Les voy a mostrar el trabajo que hicimos.



Momento 3.



Emprendo el camino a "La Esperanza".

Nuestros valores

Valores personales:

- Fomentar la unión de la familia.
- Inculcar la honestidad.
- Ser responsables para hacer bien las cosas.

Valores económicos:

- Tener una finca productiva, que genere buenos ingresos económicos.
- Producir alimentos para el autoconsumo.
- Tener una finca que se valore por su estado de tecnificación.

Valores sobre el medio ambiente:

- Cuidar los animales que tenemos en la finca y la vereda.
- Proteger la vegetación que está en los nacimientos de la vereda.
- Conservar el suelo para que sea muy productivo hoy y mañana.
- Proteger las fuentes de agua.
- Hacer uso eficiente del agua y la energía.
- Realizar continuamente planes de reforestación.
- Controlar el consumo del agua.





Valores sobre la comunidad:

- Tener buenas relaciones con los vecinos.
- Colaborar con la comunidad para salir adelante como vereda.
- Convivir pacíficamente y en armonía.
- Ser responsables con los trabajadores.
- Capacitar a la familia y trabajadores en el trabajo seguro.
- Garantizar las condiciones mínimas de bienestar a los trabajadores.
- Disponer de los equipos de protección personal.

Valores económicos

- Controlar los insumos de la empresa.
- Llevar siempre los registros y las cuentas claras.

Valores para la calidad.

- Implementar las Buenas Prácticas Agrícolas.
- Capacitar a los trabajadores en las labores que se van a realizar.
- Tener en cuenta las recomendaciones técnicas que realizan los técnicos o extensionistas.

Conocer mejor que motiva a cada miembro de la familia, nos permite construir metas y objetivos en los que todos se comprometan y apoyen.

Escriban en la actividad 2 de su libreta de registros, los valores que soportan su empresa.



Momento 3.

Emprendo

el camino a
"La Esperanza".



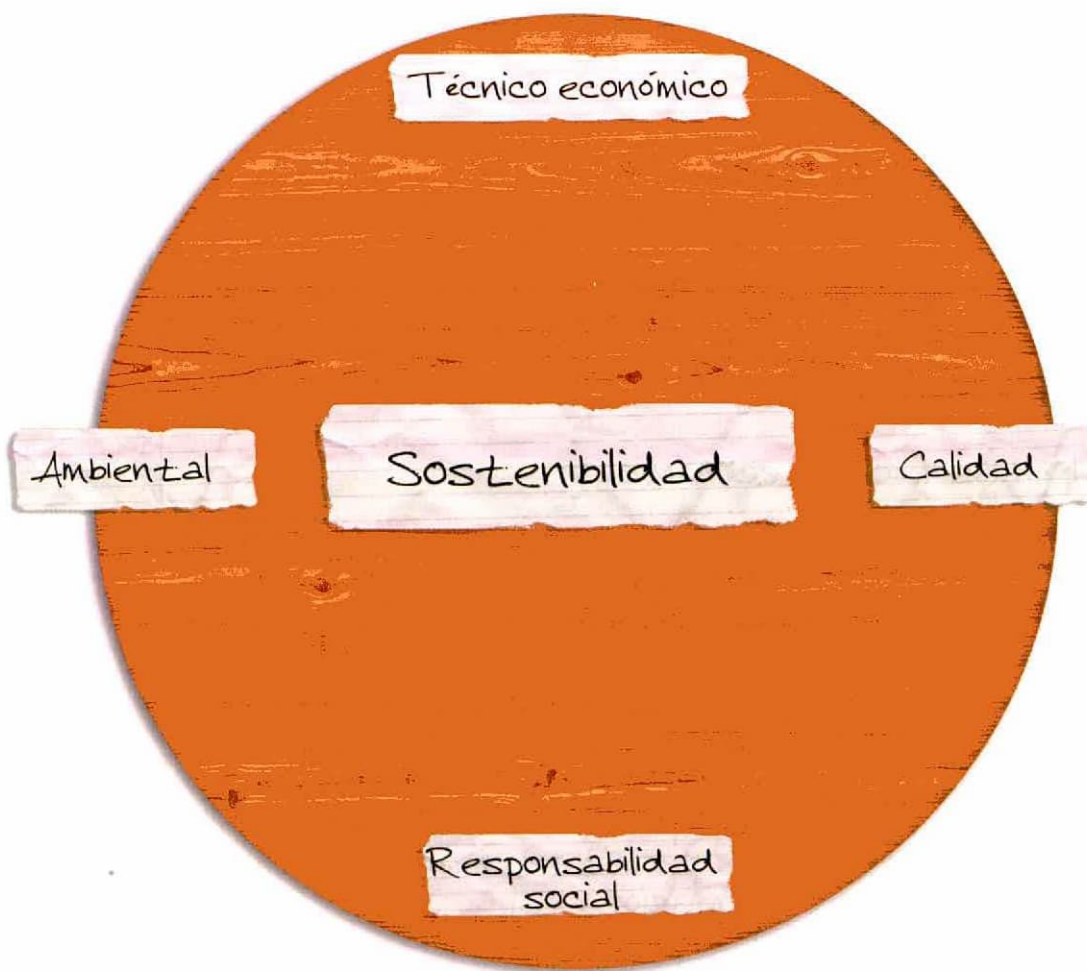
Recuerdo muy bien la segunda actividad.

Claudia: bien... ahora que ya tienen claro qué es tener éxito con la empresa cafetera, y tienen identificado lo que es importante para ustedes, vamos a continuar con el segundo paso.

Segundo paso

Definir las metas que queremos lograr con nuestra empresa cafetera.

La idea es que para lograr todo lo que quieren a nivel personal y como familia, cuentan con la finca "La Esperanza". Es importante definir metas que tengan que ver con cada uno de los componentes que vimos en la guía anterior. ¿Recuerdan la mesa? Veámosla de nuevo.



Para lograr todo lo que ustedes quieran, deben tener **metas** para cada uno de los componentes, de esta forma pueden garantizar la sostenibilidad.

Las metas deben de ser claras, reales y concretas. Los invito a que construyan sus metas, en este proceso yo les voy a ayudar. Al momento de evaluar su meta tengan en cuenta que esta debe tener:

- Una descripción clara de lo que quieren alcanzar.
- Un periodo de tiempo en el que van a lograr la meta.

Las metas que tienen en el cuadro para hacer el análisis DOFA les pueden servir.



Momento 3.

Emprenda el camino a "La Esperanza".

Nuestras metas:

Metas técnico-económicas

- En tres años tengo un rendimiento superior a 180 @ de café pergamino seco por hectárea en nuestra finca.
- En tres años los costos de producción de nuestra finca están por debajo del 70 % del precio de venta de café. Para el año entrante tengo implementado un sistema de registros que nos permite tomar decisiones con base en información real.

Metas ambientales

- En dos años tengo reforestada la quebrada que cruza por nuestra finca.
- El próximo año tengo un inventario de las especies de flora y fauna con que cuenta nuestra finca.
- Este año inicio el manejo de la pulpa para no generar contaminación y para aprovechar este subproducto como abono orgánico.
- En corto plazo realizo un manejo adecuado de las basuras y los residuos domésticos que se generan en la finca
- Implemento el próximo año las prácticas de conservación de suelos (siembra a través de la pendiente, manejo de coberturas, manejo integrado de arvenses, sombríos transitorios, análisis de suelos, entre otros).



Nuestras metas:

Metas de responsabilidad social

- A finales del presente año todas las aplicaciones de agroquímicos se realizan con los elementos y equipos de protección personal que se requieran.
- A finales del presente año tengo un análisis de riesgos laborales, y un plan para prevenir accidentes de trabajo.
- A finales del año tengo unas instalaciones más dignas para ofrecer bienestar a los trabajadores.
- Capacito a mis trabajadores en manejo seguro de plaguicidas.

Metas de calidad

- A partir de este semestre adopto las buenas prácticas para la elaboración de los germinadores y almácigos, con el fin de obtener un material óptimo para llevar a campo.
- En tres meses implemento el manejo integrado de enfermedades y plagas para garantizar la calidad del café.
- En menos de 6 meses implemento el proceso de beneficio de café, para garantizar que el café vendido no tenga rechazos ni problemas en prueba de taza.
- Acondiciono las áreas de la finca para manejar organizadamente las herramientas, equipos de aspersión y agroquímicos.
- Realizo planes de calibración para los equipos agrícolas como aspersoras, guadañas, motosierras y despulpadoras.
- Implemento las mejores prácticas agrícolas teniendo en cuenta las recomendaciones de Cenicafé y el técnico



Momento 3.

Emprendo

el camino a
"La Esperanza".

Veamos el Tercer paso.

Superar las debilidades para alcanzar las metas

¿Recuerdan el trabajo que hicimos en la guía anterior definiendo debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas? Pues bien, ahora vamos a trabajar con las debilidades. Debemos tener muy claro cómo vamos a superarlas para lograr nuestras metas.

- Todas las debilidades no se pueden superar al mismo tiempo, para algunas de ellas se requiere un proceso de largo tiempo. Para planificar la manera de superar estas debilidades, hacemos lo siguiente:

1. Clasificamos las debilidades que podemos trabajar en el corto plazo (menos de 6 meses), mediano plazo (entre seis meses y un año) y las que debemos superar en el largo plazo (más de un año).

2. Revisamos nuestras oportunidades y fortalezas para definir cómo pueden aprovecharse para superar las debilidades que tenemos.



Este fue el trabajo que realizamos:

Debilidad	Tiempo requerido para superarla			Oportunidad o fortaleza en la que nos podemos apoyar para superarla
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
Baja densidad de siembra para las condiciones de la finca (4000 árboles/ha)			3 años	Créditos con bajos intereses para el sostenimiento de cafetales tecnificados.
Edad promedio de las plantaciones muy altas (seis años)			3 años	Programa de renovación del Comité de Cafeteros. Manejo de subproductos del beneficio con lombriabono (uso de abonos orgánicos para vivero).
Altos costos de producción			2 años	Programa de la Federación Nacional de Cafeteros para compra de café a futuros. Cultivos establecidos con variedad Castillo. Buen manejo del café en el beneficio.
Presencia de problemas erosivos		1 año		Participación en un programa de certificación.
Ausencia de áreas de reforestación y conservación		1 año		La Fundación Manuel Mejía va a desarrollar un programa de capacitación en producción sostenible de café, el curso es virtual.
No se tratan las aguas residuales		1 año		
No se tienen registros de los componentes ambiental, social y de calidad	6 meses			La Fundación Manuel Mejía va a desarrollar un programa de capacitación en producción sostenible de café, el curso es virtual.

Una fortaleza que nos sirve para superar todas las debilidades es: la mano de obra familiar está motivada y apoya las labores que se requieren.

Hacer este proceso nos sirve mucho para organizar el trabajo, definir por donde debemos comenzar y sobre todo darnos cuenta que contamos con recursos y el apoyo de todos para superar las debilidades.

Muy bien, diríjase a la libreta de registros y realice el análisis de la definición de las metas a partir del análisis de las debilidades. Esto corresponde a la actividad 3



Momento 4.

Fortaleza
"La Esperanza".



Muy bien, hasta aquí espero que hayan realizado un trabajo y estudio muy productivo. En el siguiente gráfico les recuerdo los pasos que llevamos para hacer un buen proceso de planeación de nuestra empresa cafetera.

PRIMER PASO	Identificamos los valores ¿Qué es importante para mí y mi familia?
SEGUNDO PASO	Definir las metas que queremos lograr con nuestra Empresa Cafetera - Metas técnico-económicas - Metas ambientales - Metas de responsabilidad social - Metas de Calidad
TERCER PASO	Superar las debilidades para alcanzar las metas

Algo que tengo en la agenda y que lo recuerdo en varias ocasiones con mi familia cuando estamos trabajando en “La Esperanza”, es:

Todos soñamos, ya sea por la noche cuando estamos comiendo en familia, mientras estamos realizando alguna labor en los lotes de café o tomamos un café después de una dura jornada de trabajo; deseamos un mejor futuro para nosotros y nuestros hijos. Soñar y tener metas claras para alcanzarlos es el primer paso de un buen proceso de planificación de nuestra empresa cafetera.

Momento 4.

Fortaleza

"La Esperanza".



Libreta de
registros



Documente su aprendizaje
en esta guía.

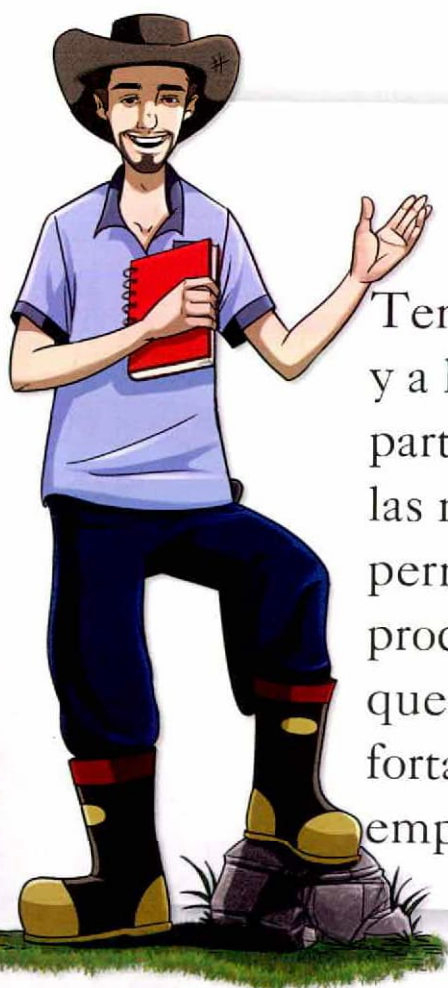
Lo que he aprendido hoy

Lo que voy a aplicar

Hasta aquí hemos trabajado muy arduamente, me siento muy feliz por lo realizado hasta ahora, creo que me merezco un buen tinto.

Es hora de que ustedes mis amigos caficultores realicen el trabajo. Recuerden que este es tal vez uno de los momentos más importantes. De nada sirve tener muchos conocimientos si éstos no se aplican.

Antes de que comiencen a trabajar, recuerden que el proceso de mejoramiento nunca termina. Cuando se han superado las debilidades actuales, se debe hacer un nuevo análisis para identificar aspectos o puntos de mejoramiento. A esto es a lo que los expertos le llaman cultura del mejoramiento continuo.



Recuerde que

Tener en cuenta a la familia y a las personas que hacen parte de la finca para definir las metas y objetivos, les permite desarrollar un proceso continuo y eficaz que contribuye al fortalecimiento de la empresa cafetera.



Guía 2

Organizo los planes definidos para mi empresa



Organizo los planes definidos para mi empresa

A finalizar el estudio de esta guía

Promuevo la implementación de Programas de Gestión, orientados hacia la competitividad y la sostenibilidad de la empresa cafetera.

En la práctica demuestro que he aprendido lo estudiado en la guía cuando...

Organizo las actividades de mi empresa cafetera, con el fin de cumplir con los objetivos, teniendo en cuenta el tiempo necesario para ejecutarlas con calidad.

Identifico la importancia de priorizar las actividades, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.



Momento 1.
Comparto
mi experiencia



Hola de nuevo. Para comenzar el día de hoy quiero compartirles la siguiente historia.

El frasco y las piedras

Un extensionista estaba dando una charla a un grupo de caficultores.

Para dejar en claro un tema, utilizó un ejemplo que los caficultores jamás olvidaron. Parado frente al grupo dijo: quisiera hacerles un pequeño examen...

De la parte de abajo de la mesa sacó un jarro de vidrio de boca ancha, y lo puso sobre la mesa frente a él. Luego sacó una docena de piedras del tamaño de un puño y empezó a ponerlas una por una en el jarro.

Cuando el jarro estaba lleno hasta el tope y no podía poner más piedras, preguntó al grupo: ¿está lleno este jarro? Todos los asistentes dijeron SI.

Entonces dijo: ¿están seguros?... y sacó de nuevo de abajo de la mesa un balde de piedras pequeñas.

Echó un poco de piedras en el jarro y lo movió haciendo que las piedras pequeñas se acomodaran en el espacio vacío entre las grandes.

Después preguntó una vez más... ¿está lleno este jarro?



Momento 1. **Comparto** mi experiencia



El extensionista dijo: ¡muy bien!, pero luego sacó una jarra llena de agua y echó agua al jarro hasta llenarlo. Cuando terminó, miró al grupo y preguntó: ¿cuál creen que es la enseñanza de esta demostración?

Uno de los caficultores levantó la mano y dijo: la enseñanza es que no importa qué tan lleno está tu horario, si de verdad lo intentas, siempre podrás incluir más cosas...

No, replicó el extensionista, esa no es la enseñanza.

La verdad es que esta demostración nos enseña que...

Si no pones las piedras grandes primero, no podrás ponerlas en ningún otro momento.



¿Cuáles son las piedras grandes en tu vida... el tiempo que dedicas a tu familia, el tiempo para capacitarte, tus ingresos económicos, tus cultivos? Recuerden poner esas piedras grandes primero o no encontrarán un lugar para ellas. Tómense el tiempo para clarificar cuáles son sus prioridades y revisen cómo usan su tiempo para que no se les quede ninguna por fuera, o lo que es peor, que se vean obligados a sacar una piedra grande para poder meter arena.

¿Cuáles son SUS piedras grandes? Escríbalo en su libreta de registros, actividad 1.

El Frasco y las piedras

(Adaptación de: BALLEATO PRIETO, Guillermo <http://www.cop.es/colegiados/M-13106/images/Cuentofrasco.pdf>).

En la empresa cafetera se debe considerar a cada miembro de la familia y a cada trabajador como un socio de negocio, que nos ayuda a cumplir nuestras metas.

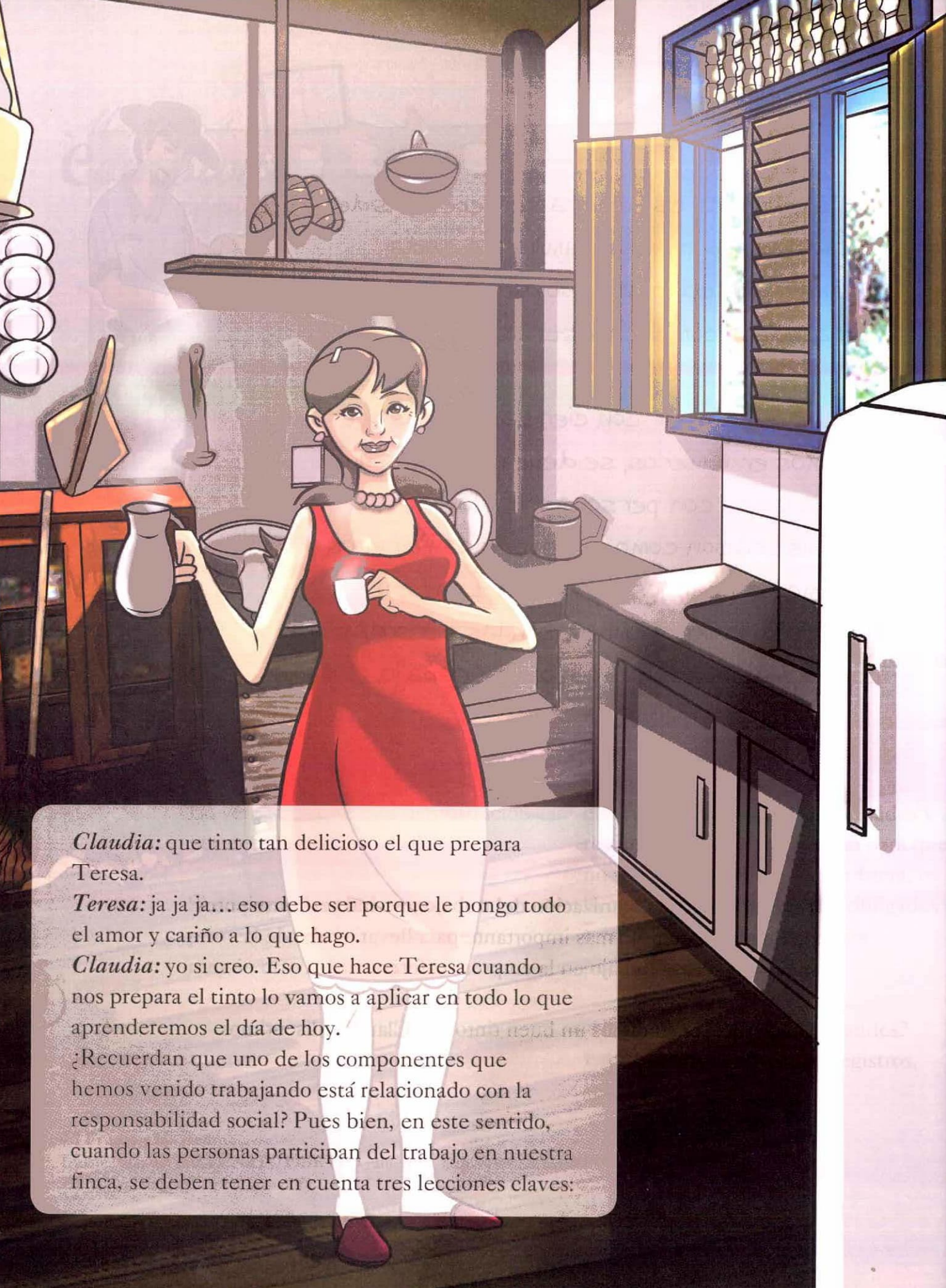
Antes que cumplir con ciertas metas que ponemos en números, se debe recordar que trabajamos con personas. En la administración como gerentes cafeteros debemos ocuparnos de lo importante y esencial, y lo importante son las personas que conforman nuestro equipo de trabajo.



En esta etapa de organización del trabajo, es vital ser conscientes de que la gente es lo más importante para llevar a cabo de la mejor manera el trabajo en la empresa cafetera.

Una tarde, tomándonos un buen tinto con Claudia, discutimos sobre este tema.





Claudia: que tinto tan delicioso el que prepara Teresa.

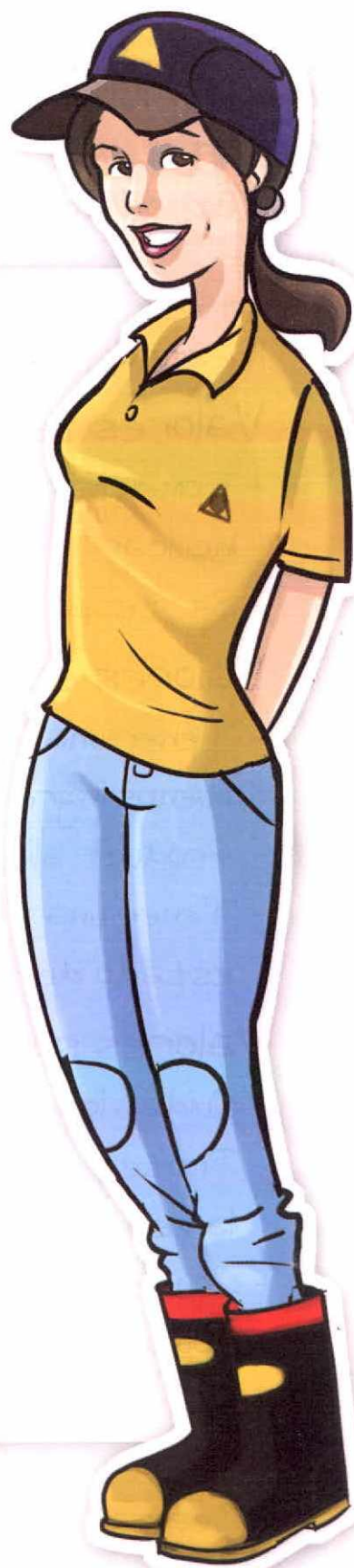
Teresa: ja ja ja... eso debe ser porque le pongo todo el amor y cariño a lo que hago.

Claudia: yo si creo. Eso que hace Teresa cuando nos prepara el tinto lo vamos a aplicar en todo lo que aprenderemos el día de hoy.

¿Recuerdan que uno de los componentes que hemos venido trabajando está relacionado con la responsabilidad social? Pues bien, en este sentido, cuando las personas participan del trabajo en nuestra finca, se deben tener en cuenta tres lecciones claves:

- 1. El trabajo debe ser visto como algo importante.*
- 2. Todo el trabajo que realizan las personas debe llevar a una meta que sea conocida, comprendida y compartida por todos los integrantes del equipo, recuerden a “nuestros socios de negocio”.*
- 3. Los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actuaciones que tenemos con las personas que integran nuestro equipo.*

Teresa: claro que si... retomemos entonces los valores de la guía anterior, por aquí los tengo escritos.



Momento 1.

Comparto

mi experiencia



Nuestros valores

Valores personales:

- Fomentar la unión de la familia.
- Inculcar la honestidad.
- Ser responsables para hacer bien las cosas.

Valores económicos:

- Tener una finca productiva, que genere buenos ingresos económicos.
- Producir alimentos para el autoconsumo.
- Tener una finca que se valore por su estado de tecnificación.

Valores sobre el medio ambiente:

- Cuidar los animales que tenemos en la finca y la vereda.
- Proteger la vegetación que está en los nacimientos de la vereda.
- Conservar el suelo para que sea muy productivo hoy y mañana.
- Proteger las fuentes de agua.
- Hacer uso eficiente del agua y la energía.
- Realizar continuamente planes de reforestación.
- Controlar el consumo del agua.



Valores sobre la comunidad:

- Tener buenas relaciones con los vecinos.
- Colaborar con la comunidad para salir adelante como vereda.
- Convivir pacíficamente y en armonía.
- Ser responsables con los trabajadores.
- Capacitar a la familia y trabajadores en el trabajo seguro.
- Garantizar las condiciones mínimas de bienestar a los trabajadores.
- Disponer de los equipos de protección personal.



Valores económicos

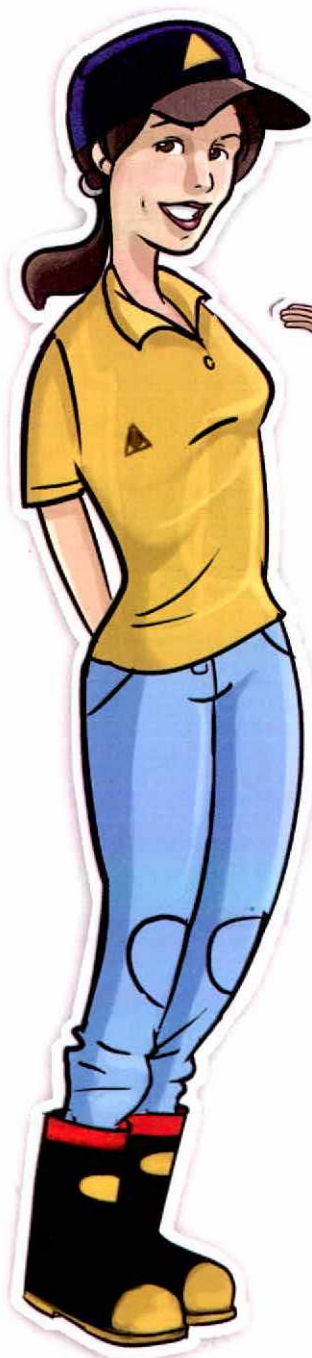
- Controlar los insumos de la empresa.
- Llevar siempre los registros y las cuentas claras.

Valores para la calidad.

- Implementar las Buenas Prácticas Agrícolas.
- Capacitar a los trabajadores en las labores que se van a realizar.
- Tener en cuenta las recomendaciones técnicas que realizan los técnicos o extensionistas.



Momento 1.
Comparto
mi experiencia



Claudia: gracias Teresa. Jorge... espero que entienda que administrar no es sólo mandar a las personas. Mire que su responsabilidad como gerente cafetero es más grande. Usted debe convertirse en un líder de su equipo.

Les voy a compartir dos secretos para ser un buen líder:

- *Ser honesto y respetuoso en la relación que tiene con su equipo de trabajo.*
- *Preocuparse por el bienestar de las personas que trabajan a su lado.*



Julián: que buenas lecciones son esas. Por eso es que mi papá es un buen gerente, siempre trata muy bien a todas las personas que trabajan con él. Por ejemplo, siempre se preocupa por mi bienestar. El año pasado yo quería estar en el equipo de fútbol del colegio y me compró el uniforme y un balón, además, me da permiso para ir a los juegos del campeonato y a los entrenamientos. Ahora estoy muy motivado para apoyar la gerencia de la empresa.

Claudia: que buen ejemplo Julián. Está comenzando a utilizar un lenguaje de gerente. Veo que le va a seguir los pasos a su papá, y que se va a convertir en su mano derecha.

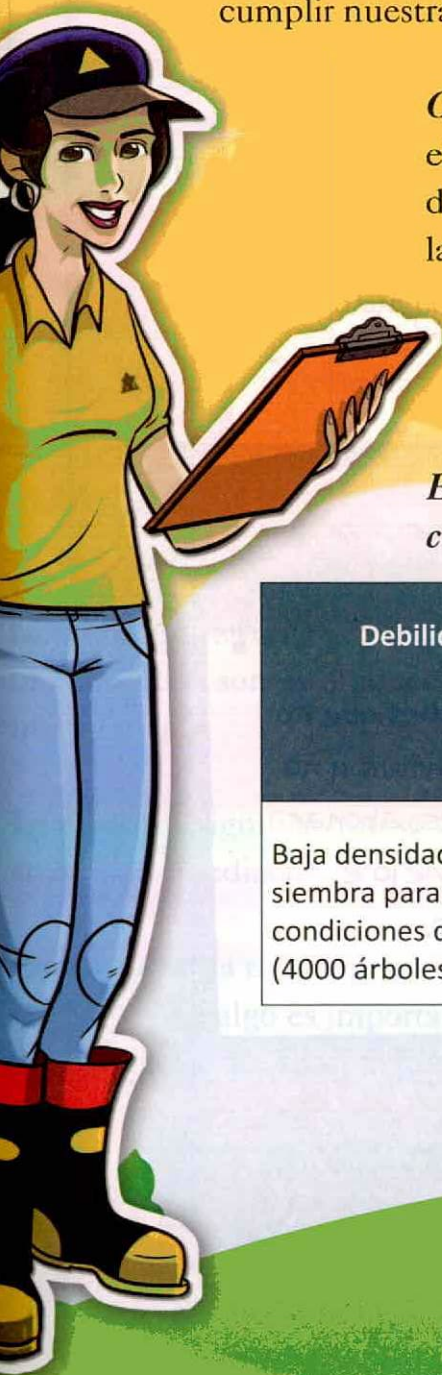
Entiendo la responsabilidad tan importante que tengo. Definitivamente el punto de partida para todo lo que hacemos, son las personas.



Momento 2.

Enriquezca
mi experiencia

Les voy a mostrar la manera como Claudia nos enseña a organizar las actividades, asignar los recursos y programar el tiempo para cumplir nuestras metas.



Claudia: ¿recuerdan que con el análisis DOFA se definen las debilidades que impiden alcanzar las metas propuestas?, ¿y que con esas debilidades se construye un cuadro donde se ubica el tiempo que se requiere para superarlas?

Este es un ejemplo de lo que construimos en la guía 3...

Debilidad	Tiempo requerido para superarla			Oportunidad o fortaleza en la que nos podemos apoyar para superarla
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
Baja densidad de siembra para las condiciones de la finca (4000 árboles/ha)			3 años	Créditos con bajos intereses para el sostenimiento de cafetales tecnificados.

Momento 2. Enriquezco mi experiencia

1. Actividades que son urgentes y son importantes: por ejemplo, se vino un derrumbe en el nacimiento y la finca se quedó sin agua. La actividad es: solucionar el problema.

2. Actividades que son importantes pero no son urgentes: renovar un lote viejo que ya está disminuyendo su producción.

3. Actividades que no son importantes, pero son urgentes: recibir la visita de una persona quien invita a una reunión inesperada.

4. Actividades que no son importantes y no son urgentes: abonar un cafetal viejo e improductivo.

Veamos esto en el siguiente cuadro

Cuadrantes de la administración del tiempo		
	Urgente	No urgente
Importante	Cuadrante 1 Destapar el derrumbe en el nacimiento.	Cuadrante 2 Renovar un lote viejo que ya está disminuyendo su producción.
No importante	Cuadrante 3 Recibir la visita de una persona quien invita a una reunión inesperada.	Cuadrante 4 Abonar un cafetal viejo e improductivo.

Claudia: como se puede ver, dos factores que sirven para clasificar una actividad son: la urgencia y la importancia.

La urgencia significa que se requiere atención inmediata.

La importancia tiene que ver con los resultados. Si algo es importante es porque sirve para cumplir las metas propuestas.

Generalmente, se atienden las cosas urgentes, pero las cosas importantes, que no son urgentes, requieren más iniciativa y esfuerzo y, por lo general, son las que se deben programar muy bien para no terminar haciendo actividades improductivas.

2. Tengan en cuenta que si no se tiene una idea clara de lo que es importante de acuerdo a las actividades, pueden estar haciendo una cantidad de actividades urgentes.



Momento 2. **Enriquezca** mi experiencia



Jorge: recuerdo que el año pasado pensaba renovar un lote viejo improductivo, y nunca saqué tiempo para hacer el almacigo, siempre había algo urgente por hacer, ir al pueblo a firmar unos documentos, beneficiar el café de la semana... y, finalmente, nunca se hizo el almacigo y el lote se quedó sin renovar.

Claudia: ese es un muy buen ejemplo. Miren que en muchas fincas por no hacer una buena administración del tiempo, hacen actividades cuando ya es tarde.

Teresa: mire lo que le pasa al vecino. Siempre se dedica primero a la diversión, se la pasa en la tienda de la vereda hablando con los amigos, y cuando viene a trabajar a la finca ya es tarde. El lote recién sembrado lo desyerba muy tarde, se le retrasa la cosecha de otro lote, cosecha frutos sobremaduros, y se le sale de las manos la broca. Finalmente, le echa la culpa al tiempo, que es que no le alcanza el día, que los cultivos ya no dan, en fin, sale con muchas cosas.

Claudia: muy bien, veo que me cogieron la idea. Entonces siempre que programen algo en la finca piensen en los cuatro cuadrantes de la administración del tiempo.



Momento 3.

Emprendo
el camino a
"La Esperanza".





Bien, les voy a mostrar ahora como procedimos a realizar los planes en nuestra finca La Esperanza.

Momento 3.

Emprendo

el camino a
"La Esperanza".

Claudia: muy bien ¿cuál fue la primera debilidad que identificaron?

Jorge: aquí la tengo. Baja densidad de siembra para las condiciones de la finca (4000 árboles/ha).

Claudia: ¿y qué actividades se deben hacer para superar esta debilidad? Hagamos una lista de ideas.



Jorge:

1. Mejorar la densidad de siembra para los lotes que se vayan a renovar por siembra.
2. A los lotes que tienen baja densidad y se van a renovar por zoca este año, se les puede dejar dos chupones y así mejorar su densidad.
3. Aprovechar el crédito de sostenimiento de cafetales tecnificados del Comité de Cafeteros.

Claudia: perfecto, miremos ahora los lotes que tenemos para definir cómo se van a aplicar estas ideas. Aquí necesitamos el cuadro de lotes de la finca que se hizo en el diagnóstico.

Vamos a ver sólo una parte del cuadro para facilitar el trabajo:

Lote			Variedad	Fecha de siembra o zoca	Densidad	Sistema del cultivo
N°	Nombre	Área (m ²)			(N° árboles /ha)	(Sol, sombra o semisombra)
1	lote 1	1	Colombia	Ene-01	5952	Semisombra
2	lote 2	0,5	Colombia	Feb-04	5000	Semisombra
3	lote 3	0,5	Colombia	Mar-99	4629	Semisombra

Claudia: ¿que observan en los 3 lotes?

Jorge: que el lote 3 tiene una densidad de siembra muy baja y requiere renovación, pues es un lote viejo. Los 3 lotes están muy viejos.

Claudia: correcto, ¿y qué pasa con los otros dos lotes?

Jorge: el lote 2 todavía no requiere renovación, pero para el próximo año tal vez sí. En el caso del lote 1 también se debe renovar.

Claudia: muy bien, pero la idea este año es iniciar sólo con un lote y tratar de tener la finca con lotes de mayor a menor edad. Así no se va a envejecer toda la finca al mismo tiempo, que es lo que puede estar pasando hoy.

Entonces... ¿se puede manejar de forma integrada la renovación de la finca y la densidad?



Momento 3.

Emprendo

el camino a
"La Esperanza".

Jorge: claro que sí, mi propuesta es:

Primer año: renovar el lote 3 por medio de zoca, y dejar dos chupones para mejorar la densidad.

Segundo año: como el lote 1 es tercera zoca, se renueva sólo la mitad por siembra nueva y se mejora su distancia de siembra. Mi propuesta es sembrarlo a 1,1 entre plantas por 1,4 entre calles, utilizando Variedad Castillo.

Tercer año: renovar la otra mitad del lote 1 mediante siembra nueva y mejorar su distancia de siembra. Mi propuesta es sembrarlo a 1,1 entre plantas por 1,4 entre calles, utilizando Variedad Castillo.



Claudia: muy bien Jorge, esta es una muy buena propuesta.

Ya construimos la estrategia general para las debilidades relacionadas con el tema productivo. Recordemos las debilidades, algunas fortalezas y oportunidades para superarlas.



Debilidad	Tiempo requerido para superarla			Oportunidad o fortaleza en la que nos podemos apoyar para superarla
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
Baja densidad de siembra para las condiciones de la finca (4000 árboles/ha).			3 años	Créditos con bajos intereses para el sostenimiento de cafetales tecnificados.
Edad promedio de las plantaciones muy alta (seis años).			3 años	Programa de renovación del Comité de Cafeteros. Manejo de subproductos del beneficio con lombriabono (uso de abonos orgánicos para vivero).
Altos costos de producción.			2 años	Programa de la Federación Nacional de Cafeteros para compra de café a futuros. Cultivos establecidos con Variedad Castillo. Buen manejo del café en el beneficio.

Claudia: muy bien, trabajemos ahora con el tema ambiental. ¿Cuáles eran las debilidades?

Jorge: veamos...

Debilidad	Tiempo requerido para superarla			Oportunidad o fortaleza en la que nos podemos apoyar para superarla
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
Presencia de problemas erosivos.		1 año		Participación en un programa de certificación.
Ausencia de áreas de reforestación y conservación.		1 año		La Fundación Manuel Mejía desarrolla un programa de capacitación en producción sostenible de café, el curso es virtual.
No se tratan las aguas residuales.		1 año		



Momento 3.

Emprendo

el camino a
"La Esperanza".



De esta manera aprendimos a hacer los planes de acción. A continuación les voy a mostrar los que construimos. Les recomiendo que los planes de acción los realicen con ayuda del extensionista del Comité de Cafeteros.

Estos deben quedar muy bien elaborados. En el siguiente cuadro está un ejemplo de los que hicimos en los primeros cuatro meses.

Plan Integrado de Gestión

Estos planes de acción corresponden a las áreas críticas o debilidades que debemos mejorar en La Esperanza.

Hace falta elaborar el presupuesto y planeación financiera de todo lo que necesitamos.

Componente		Aspecto	Actividad	Observaciones	Responsable	Cronograma																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
						Mes 1					Mes 2					Mes 3					Mes 4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Técnico - económico	Renovación lote 3	Cosecha total del lote	Julían y Jorge	x																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									



Componente	Aspecto	Actividad	Observaciones	Responsable	Cronograma																			
					Mes 1					Mes 2					Mes 3					Mes 4				
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Administración	Manejo de registros	Participación en el curso de producción sostenible de café de la Fundación Manuel Mejía		Jorge, Teresa, Julián																				
		Visita con técnico de Comité para definir formatos		Jorge y Teresa																				
		Capacitación para llenar los formatos definidos		Jorge, Teresa, Julián																				
		Implementación de registros en finca		Jorge, Teresa, Julián																				



Momento 4.
Fortaleza
“La Esperanza”.

Muy bien, es hora de que ustedes amigos caficultores realicen el trabajo. Como les dije en la guía anterior, este es tal vez uno de los momentos más importantes. De nada sirve tener muchos conocimientos si éstos no se aplican.

Sinteticemos lo aprendido en la siguiente secuencia lógica del proceso de planeación de la empresa cafetera.



Momento 4.



Fortaleza

"La Esperanza".

- Identificamos los **Valores**
¿Qué es importante para mi familia?

Para nosotros tener éxito con
nuestra empresa cafetera significa:

- Definir las **metas** que queremos
lograr con nuestra empresa cafetera.
 - Metas Técnico-económicas
 - Metas ambientales
 - Metas de responsabilidad social
 - Metas Calidad
- Identificar **debilidades** que
impiden alcanzar.
- Construir **planes de acción** para las
debilidades encontradas.



Libreta de registros



Y llegó el Momento de la Verdad:

En su libreta de registros y con la información real que han obtenido de su empresa cafetera, realicen el análisis DOFA.

Lo que he aprendido hoy

Lo que voy a aplicar



Momento 4. **Fortaleza** "La Esperanza".



Antes de que comiencen a trabajar, recuerden que el proceso de mejoramiento nunca termina. Cuando se han superado las debilidades actuales con los planes de acción implementados, se debe hacer un análisis nuevo para identificar los aspectos o puntos de mejoramiento, y de nuevo hacer planes de acción.

En algunos casos se deben hacer ajustes a los planes que se escriben, con el fin de mejorar en el desempeño. A esto es a lo que los expertos le llaman **cultura del mejoramiento continuo**.

Diríjense a la libreta de registros y realicen los planes de acción de su empresa cafetera, correspondiente a las actividades 2 y 3 ¡Éxitos!

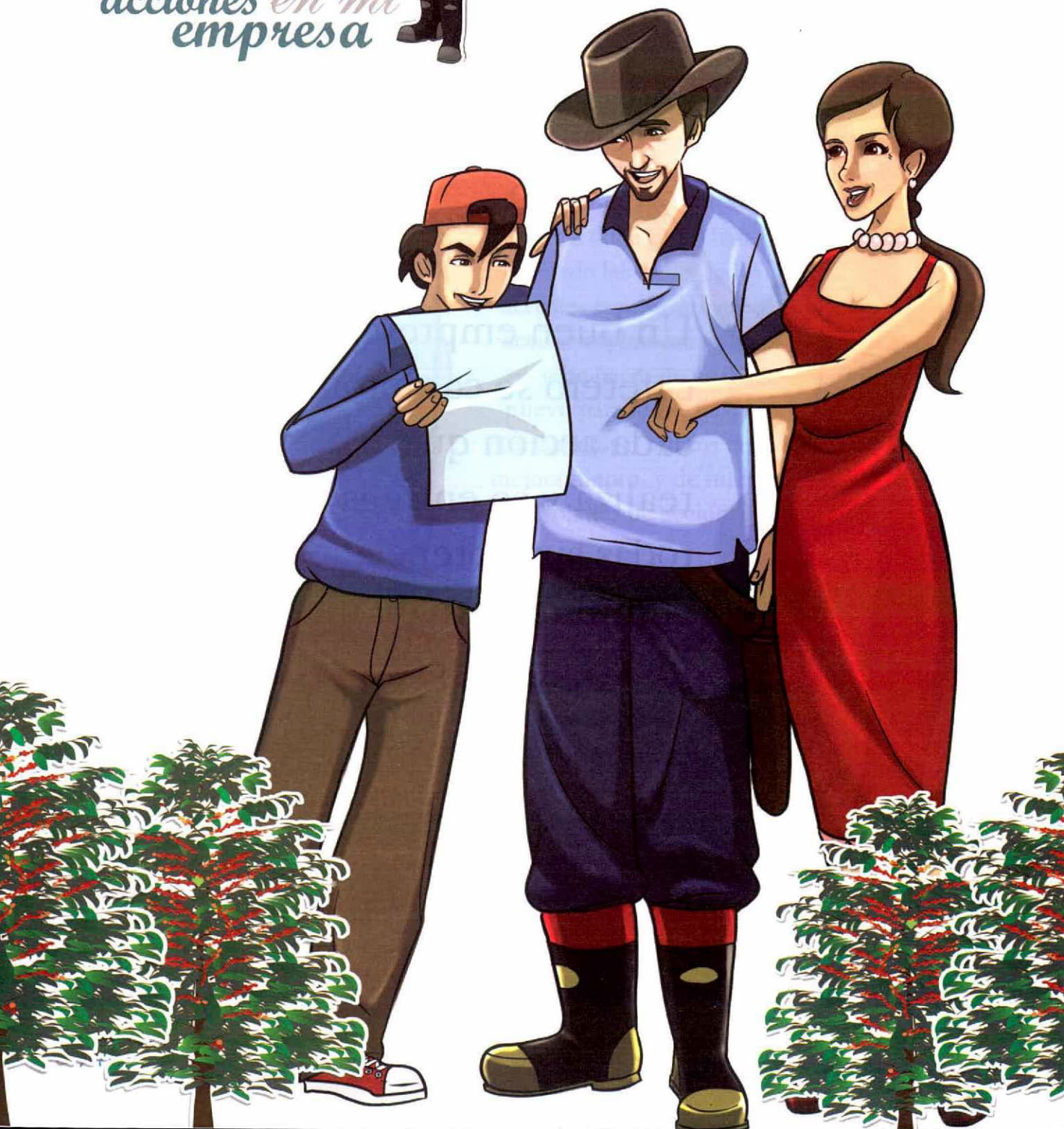


Recuerde que...

Un buen empresario
cafetero se compromete en
cada acción que
realiza y se entrega con
todas sus potencialidades al
cumplimiento de unas
metas claramente definidas.



Guía 3
Controlo las
acciones en mi
empresa



Controlo las acciones en mi empresa



A finalizar el estudio de esta guía

Promuevo la implementación de programas de gestión, orientados hacia la competitividad y la sostenibilidad de las fincas cafeteras.



En la práctica demuestro que he aprendido lo estudiado en la guía cuando...

Aprendo a construir y utilizar los indicadores, con el fin de evaluar el trabajo realizado y el cumplimiento de las metas.

Aprendo a reconocer los formatos y herramientas que apoyan el proceso de seguimiento y evaluación.

Reconozco que las actividades de seguimiento y evaluación sirven para identificar lo que el equipo de trabajo está haciendo bien, y fomentar su motivación mediante este reconocimiento.





la resiliencia
en esta guía



Momento 1.
Comparta
mi experiencia



Bienvenidos a esta nueva guía de aprendizaje. Para comenzar el día de hoy les traje una buena historia.

Los dos perros

Un hombre tenía dos perros. Uno era para la caza y otro para el cuido. Cuando salía de cacería iba con el de caza, y si cogía alguna presa, al regresar, el amo le regalaba un pedazo al perro guardián.

Descontento por esto, el perro de caza lanzó a su compañero algunos reproches: que sólo era él quien salía y sufría en todo momento, mientras que el otro perro, el cuidador, sin hacer nada, disfrutaba de su trabajo de caza.

El perro guardián le contestó:

-¡No es a mí a quien debes de reclamar, sino a nuestro amo, ya que en lugar de enseñarme a trabajar como a ti, me ha enseñado a vivir tranquilamente del trabajo ajeno!

Que las personas que conviven contigo te enseñen un trabajo digno para afrontar tu futuro.

Esta lectura permite hacer una serie de reflexiones que puede aplicar en la ejecución, control y seguimiento a las acciones definidas para implementar en su empresa, realícelas en su libreta de registros



Momento 1. **Comparto** *mi experiencia*

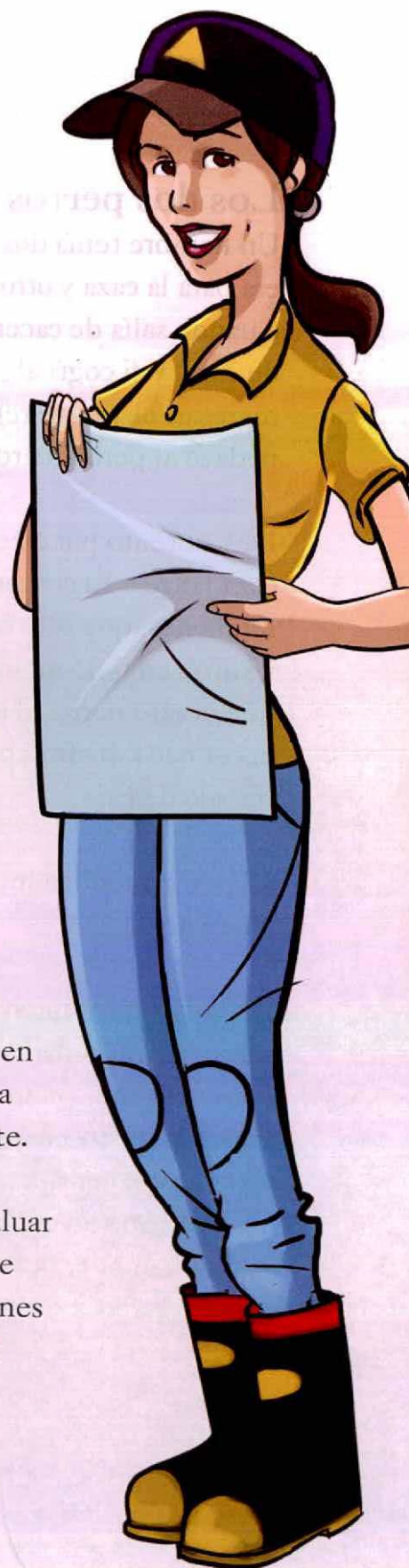


Con los planes integrales de trabajo de la guía anterior, espero que ya estén ejecutando acciones de mejoramiento en su finca. En esta guía les voy a mostrar como aprendimos a hacer seguimiento a los planes y actividades realizadas. Este proceso es necesario para identificar si las cosas se están haciendo bien o mal, y si hay que realizar ajustes.

Claudia: buenos días para todos, me alegra mucho tenerlos reunidos en esta actividad. Para el taller del día de hoy es muy importante compartir la información que cada uno de ustedes tiene.

Vamos a aprender a hacer **evaluación y seguimiento** de las acciones que desarrollamos en la finca. Esta evaluación debe hacerse con base a criterios claros que tengan definidos previamente.

Cuando se tienen estos criterios es más fácil evaluar lo que se está haciendo, además, pueden hacerse ajustes a los planes, actividades, y tomar decisiones acertadas en el proceso de administración de las empresas cafeteras.



¿Qué preguntas debemos hacer cuando se está haciendo seguimiento a los planes de acción que se están ejecutando?

¿Se están logrando las metas establecidas?

¿Se han ejecutado las actividades programadas a su debido tiempo?

¿Se están utilizando los recursos adecuadamente?

¿Es satisfactorio el progreso de las actividades hacia el logro de los objetivos?

¿Qué limitaciones se tienen para cumplir con los planes de acción?

¿Qué aprendizajes ha desarrollado el equipo de trabajo que se convierten en fortalezas de la empresa cafetera?

En mi agenda de trabajo tengo escrito lo que se persigue con las actividades de seguimiento y evaluación.



Momento 1. **Comparto** mi experiencia



Con el seguimiento y evaluación se quiere:

- Observar si las actividades han sido ejecutadas de acuerdo con lo definido en los planes de acción.
- Determinar si el tiempo, los recursos humanos, materiales y financieros, han sido suficientes para cumplir con las actividades y se han utilizado adecuadamente.
- Evaluar si se han presentado desviaciones con relación a los planes de acción.
- Proponer acciones de mejoramiento que nos mantengan en la ruta de alcanzar nuestras metas.
- Asegurar la eficiencia en el uso de los recursos económicos, humanos, técnicos y materiales disponibles.



En esta actividad también participan otros caficultores: don Santiago y doña Mariela, dos personas con muchos conocimientos para compartir con el grupo.

Claudia: algunas características del proceso de seguimiento y evaluación son:

Apoya
el proceso de toma
de decisiones del
gerente cafetero.

Permanente.
Se realiza
periódicamente
en la medida en
que se ejecutan
los planes de acción.

Recolección de
Información de
forma periódica en
formatos indicados

Indicadores
Claves.
Propuestos por el
equipo de trabajo,
Apoyados por el
Comité de Cafeteros.



Momento 1. **Comparto** mi experiencia



Jorge: eso de los indicadores me parece algo muy interesante. ¿Podríamos hablar más acerca del tema?

Claudia: claro que sí Jorge, pronto llegaremos a este tema.

Por ahora... después de tener claro por qué es importante hacer el seguimiento y la evaluación, identifiquemos cómo hacerlo.

Los indicadores son una herramienta muy útil en esta actividad. Un indicador es algo que muestra qué tan bien o mal se está con relación a un parámetro definido previamente. Veamos un ejemplo muy de moda en los tiempos modernos como es el tema del colesterol.

El médico envía al paciente a hacerse un examen de sangre para análisis de sus niveles de colesterol. El indicador es 200, si el resultado que tiene el paciente es superior a este indicador, evidencia niveles elevados de colesterol y, por lo tanto, debe tratarse y definirse el tipo de tratamiento: dieta, o medicamentos.

Nosotros en la empresa cafetera también debemos tener indicadores.

Vamos a comenzar con los indicadores relacionados con el manejo del cultivo y el uso de la mano de obra, que es el recurso que más vale en la empresa cafetera.

El primer paso es tener un punto de referencia, en nuestro caso vamos a trabajar con unos indicadores nacionales. Recuerden que son parámetros del contexto nacional, y pueden variar según la región.

Lo ideal es tener estos puntos de referencia regionales.

Vamos a hacer un ejemplo comparando los datos que tienen:



Indicadores de rendimiento en germinadores y almacigo

Actividad	Unidad	Dato nacional*
Construcción del germinador	Metros cuadrados/jornal	3
Llenado de bolsas	Bolsas/jornal	545
Siembra de chapolas	Chapolas/jornal	2043
Aplicación de nematocidas	Bolsas/ jornal	3600
Aspersiones de agroquímicos	Bolsas/jornal	49625
Resiembras	Bolsas/jornal	1165

*Indicadores técnico-económico de la caficultura colombiana. Gerencia Técnica - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - año 2002



Momento 1. Comparto mi experiencia



Claudia: don Santiago, ¿cuántos metros cuadrados de germinador construye un trabajador en un día en su finca?

Don Santiago: dos metros cuadrados.

Claudia: comparado con el dato nacional, ¿cómo está su finca?

Don Santiago: pues me estoy dando cuenta que debemos mejorar.

Claudia: muy bien, miren que gracias a este indicador cada uno de ustedes puede hacer una comparación. Como en el ejemplo del colesterol.

Miremos otro ejemplo. Doña Mariela... cuéntenos ¿cuántas chapolas siembra su esposo en un día?

Doña Mariela: en eso mi esposo es experto, él en un día siembra 2500 chapolas.

Claudia: la actividad la realiza muy bien, miren que esta es una fortaleza de la finca de doña Mariela.



Momento 3.



Emprenda
el camino a
"La Esperanza".

Para el caso de nuestra finca les voy a mostrar parte del trabajo que realizamos.

Indicadores de rendimiento en germinadores y almácigo

Actividad	Unidad	Dato nacional*	Dato de la finca
Construcción del germinador	Metros cuadrados/jornal	3	2
Llenado de bolsas	Bolsas/jornal	545	600
Siembra de chapolas	Chapolas/jornal	2043	2500
Aplicación de nematicidas	Bolsas/ jornal	3600	3000
Aspersiones de agroquímicos	Bolsas/jornal	49625	50000
Resiembras	Bolsas/jornal	1165	1100

*Indicadores técnico-económico de la caficultura colombiana. Gerencia Técnica - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - año 2002

Momento 3.

Emprenda

el camino a
"La Esperanza".

*En nuestro caso debemos
mejorar en el rendimiento de:*

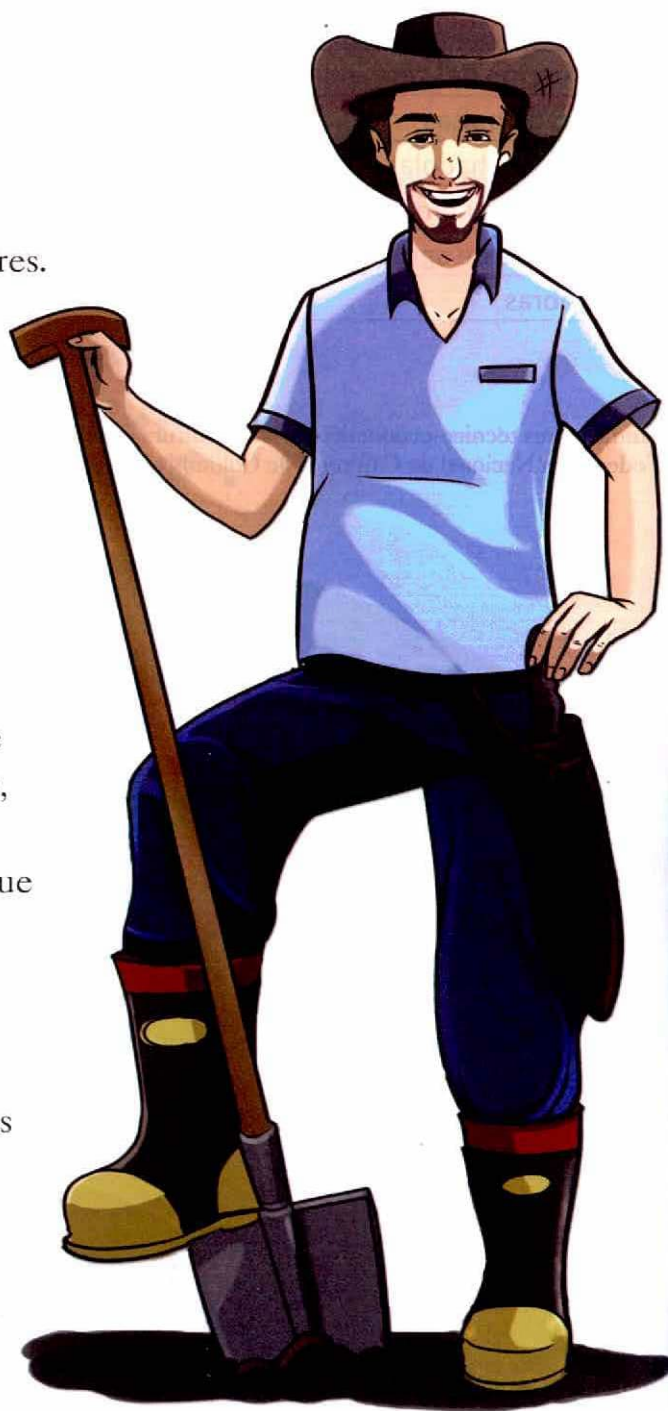
- La construcción de germinadores.
- La aplicación de nematicidas.

Pero estamos muy bien en:

- Llenado de bolsas.
- Siembra de chapolas.
- Aspersión de agroquímicos.
- Resiembras.

Antes de continuar los invito a que
miren los cuadros que construimos,
y observen en los aspectos que
estamos trabajando bien y en los que
debemos emprender acciones de
mejoramiento.

Como pueden ver desarrollamos
muchos indicadores para las labores
(mano de obra), ya que éste es el
recurso que más vale dentro de la
estructura de costos de la finca.



Indicadores de rendimiento en siembra

Actividad	Unidad	Dato nacional*	Dato de la finca
Desrame	Árboles/jornal	700	800
Eliminación de árboles con sierra manual	Árboles/jornal	336	300
Eliminación de árboles con motosierra o guadaña	Árboles/jornal		
Retirada del material grueso	Árboles/jornal	700	800
Trazo	Estacas/jornal	800	500
Hoyado	Hoyos/jornal	200	300
Distribución de colinos en el lote	Colinos/jornal	800	900
Aplicación de materia orgánica y/o correctivos	Hoyos/jornal	800	800
Siembra	Colinos/jornal	250	200
Resiembra	Colinos/jornal	125	100

Indicadores de rendimiento en zoqueo

Actividad	Unidad	Dato nacional*	Dato de la finca
Construcción del germinador	Metros cuadrados/jornal	3	2
Llenado de bolsas	Bolsas/jornal	545	600
Siembra de chapolas	Chapolas/jornal	2043	2500
Aplicación de nematicidas	Bolsas/ jornal	3600	3000
Aspersiones de agroquímicos	Bolsas/jornal	49625	50000
Resiembras	Bolsas/jornal	1165	1100

Indicadores de rendimiento en selección de chupones

Actividad	Unidad	Dato nacional*	Dato de la finca
Primera selección de chupones	Árboles/jornal	428	400
Segunda selección de chupones	Árboles/jornal	657	700
Otras selecciones de chupones	Árboles/jornal	657	550

*Indicadores técnico-económico de la caficultura colombiana. Gerencia Técnica - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - año 2002



Momento 3. Emprenda el camino a "La Esperanza".



Indicadores de rendimiento en manejo integrado de arvenses

Actividad	Unidad	Dato nacional*	Dato de la finca
Plateo manual de 0 a 12 meses	Árboles/jornal	400	450
Plateo manual de 12 a 24 meses	Árboles/jornal	400	450
Plateo manual mayor de 24 m.	Árboles/jornal	600	500
Desyerba con machete de 0 a 12 meses	Jornales/ha/vez	20	30
Desyerba con machete de 12 a 24 meses	Jornales/ha/vez	17	20
Desyerba con machete mayor de 24 meses	Jornales/ha/vez	14	16
Desyerba con selector de 0 a 12 meses	Jornales/ha/vez	2	3
Desyerba con selector 12 a 24 meses	Jornales/ha/vez	2	3
Desyerba con selector mayor de 24 meses	Jornales/ha/vez	1.5	2
Aplicación de herbicida con fumigadora de espalda de 0 a 12 meses	Jornales/ha/vez	5	6
Aplicación de herbicida con fumigadora de espalda de 12 a 24 meses	Jornales/ha/vez	5	6
Aplicación de herbicida con fumigadora de espalda mayor de 24 meses	Jornales/ha/vez	5	6

*Indicadores técnico-económico de la caficultura colombiana. Gerencia Técnica - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - año 2002

Indicadores de rendimiento en fertilización

Actividad	Unidad	Dato nacional*	Dato de la finca
Fertilización al voleo de 12 a 24 meses	Sitios/jornal		
Fertilización al voleo mayor de 24 meses	Sitios/jornal		
Fertilización convencional de 0 a 24 meses	Sitios/jornal	993	1200
Fertilización conveccional mayor de 24 meses	Sitios/jornal	818	900

Indicadores de rendimiento en manejo integrado de broca

Actividad	Unidad	Dato nacional*	Dato de la finca
Repase poscosecha	Jornales/ha/vez	2	2
Aplicación con bomba de espalda manual	Jornales/ha/vez	1	1
Aplicación con bomba de espalda motorizada	Jornales/ha/vez		
Aplicación con bomba estacionaria	Jornales/ha/vez	2	2
Evaluación del nivel de infestación	Horas/30 árboles		
Evaluación de la recolección de la cosecha	Horas/10 árboles		

*Indicadores técnico-económico de la caficultura colombiana. Gerencia Técnica - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - año 2002



en mi empresa

Momento 3.

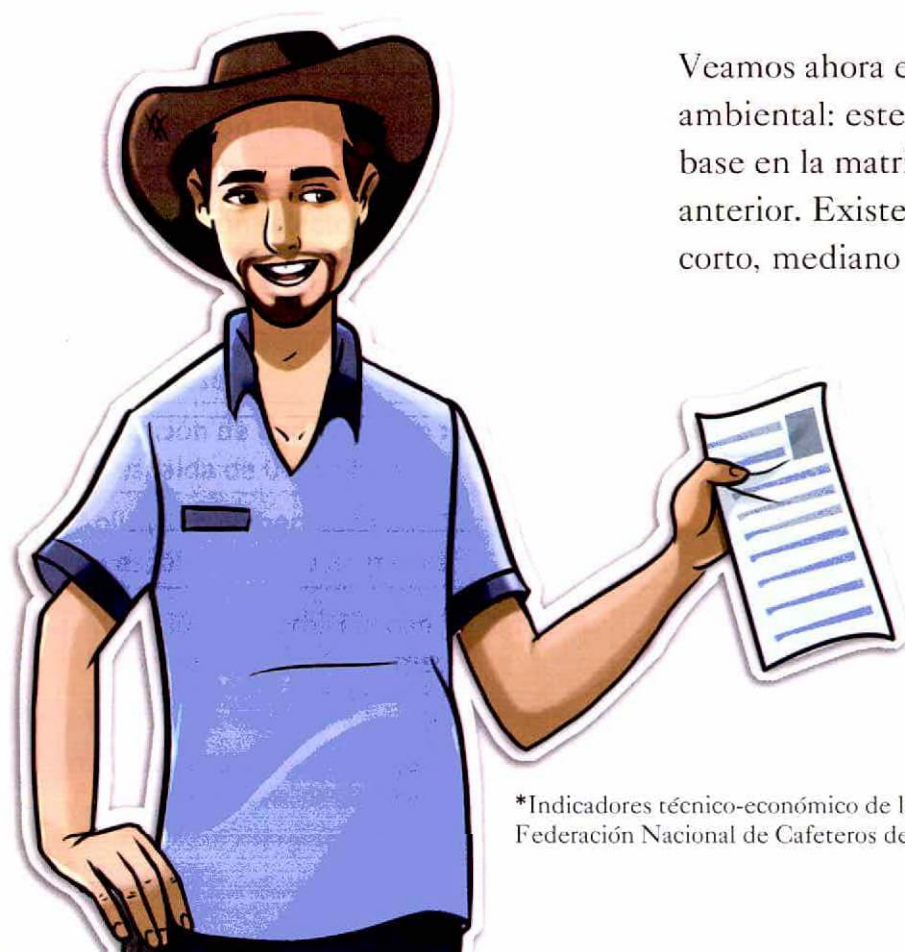
Emprendo

el camino a
"La Esperanza".

Indicadores de rendimiento en recolección y pos cosecha

Actividad	Unidad	Dato nacional*	Dato de la finca
Recolección al jornal		65	70
Recolección al contrato	Kg de café cereza/ jornal	95	100
Beneficio - mano de obra	Arrobas /jornal	17	20
Agua	Litros /arroba de café pergamino seco		
Energía	Kw /arroba de café pergamino seco		
Combustible	Cantidad /arroba de café pergamino seco		

Veamos ahora el siguiente plan para el componente ambiental: este plan ambiental se construye con base en la matriz ambiental realizada en la cartilla anterior. Existen acciones que se pueden realizar a corto, mediano y largo plazo



*Indicadores técnico-económico de la caficultura colombiana. Gerencia Técnica - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - año 2002

Plan Ambiental

El plan ambiental permite controlar los aspectos ambientales mediante la implementación de buenas prácticas.

Componente ambiental	Aspecto	Actividad	Responsable	Mes											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
AIRE	Emisiones	Calibración de equipos de aspersión	Jorge		x							x			
	Vertimiento de poscosecha (aguas del lavado de café y lixiviados)	Instalación tratamiento	Jorge, Teresa						x						
	Vertimientos domésticos	Instalación pozos sépticos y trampas de grasa	Jorge, Teresa						X						
AGUA	Vertimientos con agroquímicos	Aplicación a barbecho o al borde de los lotes fumigados	Jorge	x		x			x				x		
	Estado del agua	Realizar análisis físicos y químicos de las fuentes de agua													
	Fuentes naturales	Plan de reforestación	Jorge, Teresa, Julián, comunidad						x				x		
SUELO	Contaminación química	Aplicación de fertilizantes de acuerdo a análisis de suelo	Jorge	x											
	Análisis de suelo	Realizar análisis de suelos de la finca	Jorge, Julián	x											
	Presencia de erosión	Implementación de prácticas para la conservación del suelo y control de la erosión.	Jorge, Teresa										x		
	Fertilización con materia orgánica	Utilización de abonos orgánicos para mejorar la fertilidad natural del suelo		x											
	Contaminación por derrames de aceite, combustibles o agroquímicos	Instalar contenedores de derrames en el lugar donde se realiza la mezcla de agroquímicos y de los combustibles													
	Desconocimiento de la distribución del suelo de la finca	Realizar el mapa que incluya: lotes, fuentes naturales, zonas de significancia como bosques, áreas físicas y zonas susceptibles de erosión													



Componente ambiental	Aspecto	Actividad	Responsable	Mes											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RESIDUOS SÓLIDOS	Material vegetal	Utilizarlo como molch o realizar compostaje	Jorge			x					x				
	Residuos domésticos (cáscaras, frutas, verduras)	Realizar compostaje para utilizar el abono en jardinería o huerta	Teresa, Julián	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Residuos post cosecha	Transformarlo por lombricultivo o compostaje para utilizarlo como abono en el cultivo del café	Jorge, Julián				x	x	x				x	x	x
	Residuos peligrosos	Realizar el triple lavado, inutilizar y almacenar	Jorge												
	Residuos ordinarios (cartón, papel, vidrio)	Separar, reutilizar para posteriormente venderlo o entregarlo													
		Instalar acopios temporales en diferentes áreas de la finca como pesaderos, comederos, cerca a los cuarteles y viviendas													
FUEGO	Escombros	Entregar a la escombrera													
	Quemas de limpieza	No realizar estas prácticas													
	Quemas de material vegetal														
	Quemas de basuras o residuos														
	Producción de carbón														



Momento 3.

Emprendo
el camino a
"La Esperanza".





Otro aprendizaje importante es que el seguimiento y la evaluación se debe hacer sobre hechos concretos, es lo que los gerentes llaman: hechos y datos. No sobre suposiciones o cosas que nos imaginamos. Una buena evaluación y seguimiento de actividades se vuelve algo constructivo para el equipo de trabajo, y da pautas reales y específicas para hacer el mejoramiento.



Momento 4.

Fortaleza
“La Esperanza”.

Muy bien, ya conocen lo que hemos realizado en la empresa cafetera “La Esperanza”. Es hora de que ustedes realicen su trabajo. Tengan presente que este momento es de mucha importancia. De nada sirve tener muchos conocimientos si éstos no se aplican.

Antes de que comiencen a trabajar, recuerden que el proceso de mejoramiento es posible sólo si se lleva a cabo el seguimiento frente a lo que se hace, y se tiene una base sólida para identificar dónde y cómo se debe mejorar. A esto es a lo que los expertos le llaman **cultura del mejoramiento continuo**.

Este texto lo tengo presente siempre que trabajo con mi familia.

En un ambiente competitivo como lo es el negocio del café, hacer las cosas correctas, identificar puntos de mejora y actuar oportunamente y con seguridad, significan una diferencia.



Los invito entonces para que en la libreta de registros, realicen su trabajo:

Momento 4.
Fortaleza
"La Esperanza".



Libreta de
registros



Documente su aprendizaje
en esta guía.

Lo que he aprendido hoy

Lo que voy a aplicar



Recuerde que

los registros permiten realizar el seguimiento adecuado y proponer las acciones correctivas necesarias, con el fin de tener un **mejoramiento continuo.**





Este libro se terminó
de imprimir en los talleres de
Panamericana Formas e Impresos S.A.
en junio de 2010

Gerenciando

Mi Empresa Cafetera

~ Tomo 2 ~



Acción Social
Agencia Presidencial para la Acción Social
y la Cooperación Internacional