



Neiva, agosto 11 de 2014.

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

Los suscritos:

Yaneth Lorena Peña Calderón, con C.C. No 38.361.891 de la ciudad de Ibagué

Maria Alexandra Montoya Angée, con C.C. No 38.070.920 de la ciudad del Líbano

Autores del trabajo de grado titulado: *Revisión y ajuste del plan estratégico 2010-2015, para el periodo 2014-2017 un gran proyecto puesto en marcha.*

Presentado y aprobado en el año 2.015 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, autorizamos al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.

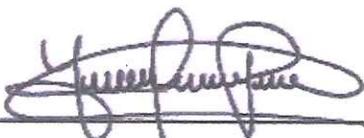
• Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.



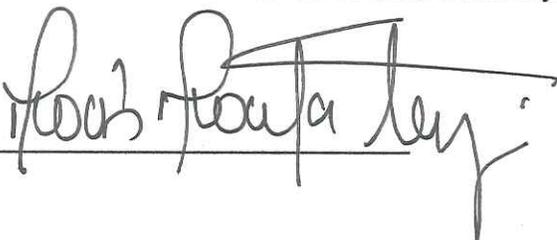
• Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE: Yaneth Lorena Peña Calderón

Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE: Maria Alexandra Montoya Angée

Firma: 



# GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

## DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



**CÓDIGO**

AP-BIB-FO-07

**VERSIÓN**

1

**VIGENCIA**

2014

**PÁGINA**

1 de 3

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Revisión y ajuste del plan estratégico 2010-2015, para el periodo 2014-2017, un gran proyecto puesto en marcha.

### AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Peña Calderón	Yaneth Lorena
Montoya Angée	Maria Alexandra

### DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro
Ramírez Plazas	Elías

### ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro
Ramírez Plazas	Elías

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Especialista en Alta Gerencia

**FACULTAD:** Administración y Economía

**PROGRAMA O POSGRADO:** Alta Gerencia

**CIUDAD:** Neiva

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2015

**NÚMERO DE PÁGINAS:** 22

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Diagramas  Fotografías \_\_\_ Grabaciones en discos \_\_\_ Ilustraciones en general  Grabados \_\_\_ Láminas \_\_\_  
Litografías \_\_\_ Mapas \_\_\_ Música impresa \_\_\_ Planos \_\_\_ Retratos \_\_\_ Sin ilustraciones \_\_\_ Tablas o Cuadros



**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento: **Adobe Reader X**

**MATERIAL ANEXO:** Dos copias de CD-ROOM etiquetadas.

**PREMIO O DISTINCIÓN** (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Ética	Ethic	6. Café	cofee
2. Honestidad	Honesty	7. Productividad	Productivity
3. Respeto	Respect	8. Calidad	Quality
4. Solidaridad	Solidarity	9. Sostenibilidad	Sustainable
5. Responsabilidad	Responsability	10. Desarrollo	Development

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

El dinamismo de los mercados, la globalización de la economía y los avances tecnológicos, son factores que están traspasando las barreras tradicionales, haciendo que las empresas de hoy se involucren con su entorno, lo comprendan, lo estudien y se transformen a su ritmo; por ello, Coocentral tendrá que volcarse hacia sus asociados y sus familias, con productos y servicios de calidad, diferenciados, con valor agregado, pero sobre todo capaces de satisfacer los requerimientos, siendo lo anteriormente expuesto, lineamientos que aseguran el éxito de una verdadera ventaja competitiva.

La estrategia se puede entender como un plan conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa, es por ello que se analizaron y se replantearon las diferentes estrategias existentes para cada una de las áreas claves de gestión que conforman la empresa, junto con sus respectivos indicadores, del área de café, del área comercial, del área de desarrollo, promoción y asistencia técnica y del área Administrativa, de donde se obtuvo como resultados una serie de actividades, e indicadores medibles y realizables con el fin de poder hacer seguimiento y llevar control sobre cada una de ellas.



## GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

### DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

3 de 3

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The markets dynamism, the globalization of the economy and the technological advances are factors that breaks down traditional barriers. Today, the companies engage with their environment, understand it, study it and transform it according with their interests; therefore Coocentral have to turn to their partners and their families with quality products and services, with a value-added, but specially need to be capable to satisfy their requirements. With those components they will ensure the success of a real competitive advantage.

The strategy can be understood as a determined plan in advance, in order to ensure the achievement of the company objectives, which is why we analyzed and redesigned the strategies for each main area of the company, along with their respective indicators of the following areas: coffee, commercial, development, promotion and technical assistance and administrative department. After a number of activities, it was obtained many measurable and achievable indicators in order to monitor and take control over each of them.

#### APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

COOPERATIVA CENTRAL DE CAFICULTORES DEL HUILA-COOCENTRAL

# Revisión y ajuste del plan estratégico 2010-2015

---

Para el periodo 2014-2017  
Un gran proyecto puesto en marcha

**Yaneth Lorena Peña Calderón - María Alexandra Montoya Angée**

**13/06/2014**

Se revisará y se efectuarán los ajustes pertinentes para generar dinamismo en el plan estratégico desarrollado para Coocentral, planteado nuevas fechas de implementación y seguimiento, el cual está sujeto a la realidad del mercado y de la problemática actual.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>2</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>2</b>
<i>Análisis Estratégico.....</i>	<i>2</i>
<i>Historia de la organización.....</i>	<i>6</i>
<i>Análisis del Entorno.....</i>	<i>3</i>
<i>Análisis interno.....</i>	<i>3</i>
<i>Matriz de análisis integrado DOFA.....</i>	<i>3</i>
<i>Formulación de la Estrategia.....</i>	<i>4</i>
<b>HISTORIA.....</b>	<b>5</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS ENTORNOS.....</b>	<b>6</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS CAFETEROS (PRODUCTORES).....</b>	<b>7</b>
<b>MATRIZ INTERNA, EXTERNA DOFA.....</b>	<b>9</b>
<b>COOCENTRAL UN GRAN PROYECTO PUESTO EN MARCHA.....</b>	<b>11</b>
<i>Misión.....</i>	<i>11</i>
<i>Visión.....</i>	<i>11</i>
<i>Valores.....</i>	<i>11</i>
<i>Política Organizacional.....</i>	<i>12</i>
<i>Estrategias (Cuadro de mando integral).....</i>	<i>12</i>
<b>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN QUE SIGUE A LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>19</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El dinamismo de los mercados, la globalización de la economía y los avances tecnológicos, son factores que están traspasando las barreras tradicionales, haciendo que las empresas de hoy se involucren con su entorno, lo comprendan, lo estudien y se transformen a su ritmo; por ello, Coocentral tendrá que volcarse hacia sus asociados y sus familias, con productos y servicios de calidad, diferenciados, con valor agregado, pero sobre todo capaces de satisfacer los requerimientos, siendo lo anteriormente expuesto, lineamientos que aseguran el éxito de una verdadera ventaja competitiva.

El cambio, la innovación y la capacidad de respuesta deben darse de manera constante y oportuna, para así garantizar la satisfacción del usuario final, como elementos estratégicos y fundamentales del progreso; las alianzas serán fuente vital para competir en el actual mercado.

El gerente, como cabeza visible de la organización, tendrá también que transformar su trabajo diariamente, destacando su capacidad de liderazgo, contribuyendo con el desarrollo del sector cafetero, participando en el cambio, transfiriendo tecnologías para aumentar la productividad, con un equipo de trabajo diligente y enfocado al resultado.

Su liderazgo se reflejará en la dirección del talento humano hacia el logro de objetivos y proyectos en la organización, respondiendo a la misión, visión y principios con el fin de lograr el desarrollo integral de la empresa. Este acompañamiento generará una cultura organizacional, con personas comprometidas, integradas como equipo, con un lineamiento de trabajo claro, listos para enfrentar los retos y cambios que este conlleva.

Su filosofía cooperativa hace que el trabajo administrativo se enfoque hacia el bienestar de los asociados y sus familias en aspectos económicos y sociales respondiendo al compromiso gremial de la región guiando la actividad empresarial que se desarrolla en las fincas cafeteras con ideas de productividad y calidad bajo principios de responsabilidad, cuidado ambiental y justicia social.

### **1. Formulación del problema**

¿Cómo lograr ser la mejor Cooperativa cafetera del País, teniendo como base el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas del cultivo de café, con procesos productivos, que generen bienestar a los asociados y sus familias, con rentabilidad para Coocentral y contribución al desarrollo de la región y al fortalecimiento gremial?

### **2. Modelo de direccionamiento estratégico.**

*"Toda organización, cada subunidad de la organización y hasta cada individuo deben tener una serie de objetivos claramente definidos que los mantengan en movimiento hacia una dirección escogida deliberadamente y que impida desviarse a direcciones no deseadas"* (Andrews, 1985, p.54). Bajo esta premisa y utilizando un modelo de direccionamiento estratégico, se pretende dotar a la Cooperativa de una dirección escogida deliberadamente de manera participativa, mediante la formulación de un plan que consta de un análisis Estratégico, una formulación estratégica y una implementación estratégica.

### **3. Metodología**

Mediante la participación y el análisis de cada uno de los diferentes actores de la empresa se logra plantear el proceso en las siguientes etapas:

**3.1 Análisis Estratégico:** Punto inicial del proceso de dirección estratégica. Consiste en la realización de un completo análisis externo e interno de la organización que se realiza para formular e implementar la estrategia de manera eficaz y consta de los siguientes procesos:

**3.1.1 Historia de la organización:** Las organizaciones no se crean como por arte de magia, por eso el plan no puede ser sincrónico y formularse desde el presente, sin tener en cuenta el pasado de la organización.

**3.1.2. Análisis del Entorno:** Se realiza en dos niveles en primer lugar el entorno general o macro ambiente que consta de los aspectos: Económico, social, político, cultural, ambiental, tecnológico, demográfico, legal y geográfico, en los cuales se generan tendencias y eventos claves, ajenos a la organización pero que la impactan de manera positiva o negativa y determinan sus oportunidades y amenazas en el entorno. En segundo lugar, está el entorno sectorial o competitivo que se encuentra más cercano a la organización y que está conformado por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios ofertados

**3.1.3 Análisis interno:** Se realiza para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, que en parte determinan el éxito de la misma, en el modelo propuesto se aborda desde dos perspectivas: La *primera* es el análisis situacional interno relacionado con la administración de los recursos, el cual incluye el diagnóstico del proceso administrativo y el análisis de las áreas funcionales y la *segunda* el análisis situacional interno relacionado con la cultura y el clima organizacional, que permite medir la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional reinante en la institución, identificar las causas que explican la situación actual y proponer acciones de mejoramiento de aquellos factores que impiden un buen clima organizacional.

**3.1.4 Matriz de análisis integrado DOFA:** es el cruce de las debilidades y fortaleza de la organización con las oportunidades y amenazas que la afectan en el entorno. La idea es que el análisis realizado permita determinar las siguientes estrategias:

- *Estrategias FO:* Uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- *Estrategia DO:* Superar las debilidades de la organización aprovechando las oportunidades del medio.
- *Estrategia FA:* Uso de las fortalezas de la organización para evitar o minimizar las amenazas
- *Estrategia DA:* Formular tácticas defensivas para disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno

### **3.2 Formulación de la Estrategia**

En esta etapa se formula el pensamiento estratégico de la organización que consta de los siguientes procesos,

- *Análisis de escenarios:* Son un medio para analizar articuladamente la gama de incertidumbres esenciales, susceptibles de afectar los resultados de los planes en curso.
- *Visión:* Señala el camino que permite a la alta Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.
- *Misión:* Indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia<sup>1</sup>
- *Valores:* son esencialmente prioridades basadas en la integridad o elecciones. Están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrado y lo que somos capaces de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida y defendidos cuando van contra el interés colectivo.
- *Políticas:* son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites
- *Estrategias:* Es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzberg). Según su punto de vista, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo para establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos los actos de la empresa son congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

---

• <sup>1</sup> Serna Gómez, H., (2004). *Gerencia estratégica*. Bogotá D. C. Colombia. Editores 3R

#### **4. Historia**

El 4 de Julio de 1975, 54 asociados firmaron el Acta de Constitución de la Cooperativa Central de cafeteros del Huila, con un capital inicial de \$149.120 de los cuales \$90.000 correspondían al Comité Departamental del Cafeteros del Huila. El 28 de Noviembre del mismo año, se celebró la primera Asamblea General, con 136 asociados y un capital de \$215.395.

En sus comienzos, el radio de acción comprendía los municipios de Garzón, Gigante, Guadalupe, Tarqui, Pital, La Plata, Nátaga y la Argentina. Garzón se constituyó como sede principal y la primera agencia fue Gigante. En 1976 se empezaron a recibir recursos del Fondo Nacional del Café, para las compras del grano y mercancías en consignación del Comité de Cafeteros, para surtir los almacenes. Han sido los servicios fundamentales desde el inicio. En 1980 se construyó la planta de secamiento, permitiendo la compra de café verde y ofreciendo al asociado un nuevo servicio para completar el ciclo del beneficio del grano.

En 1982, Coocentral cayó en una profunda crisis con pérdidas superiores a 21 millones y la suspensión de compras de café y parálisis de sus actividades normales, durante 7 meses. Con la nueva gerencia, se inició el proceso de renacimiento, mediante una reestructuración en las políticas, se logró superar la crisis. Se comenzó la consolidación económica y el fortalecimiento de las agencias. Se inició el proceso de reactivación de asociados, llegando a 2.023 en 1984 y 2.174 en 1985, recobrando la confianza en Coocentral.

En 1985 se invirtió en la Sociedad Exportadora Expocafé y se incursionó en un campo desconocido hasta el momento, como eran las trillas para exportar. En este mismo año se comenzaron a prestar los servicios de Salud, en convenio con el Comité Departamental de Cafeteros.

En 1986, se inició con el Comité Dptal, la construcción de la Casa del Café en Guadalupe y se compró el local de Maito, recuperando en su totalidad la pérdida acumulada y aparecieron las primeras utilidades netas en el balance económico. En 1987 se inició el servicio de Mecánica Cafetera y un año después se inicia el proceso de sistematización con el apoyo del centro de sistemas de Cencoa Valle. El proceso inicia con la automatización de compras de café y contabilidad, en sistema S/36. En 1991, se logra comprar el mayor volumen de café, con 15.341.921 kilos y excedentes de \$57millones de pesos. Durante 10 años, se ha manejado el proyecto agrícola Coocentral en la finca San Isidro de Suaza. Entre

1995 y 1996, se cambia los sistemas de información de IBM S/36 a la Plataforma UNIX. Se sistematizó el fielato de Garzón y las agencias de Gigante, Guadalupe y el Almacén de Garzón en la parte comercial.

En 1997 se creó el área de Desarrollo Social, un nuevo servicio especializado para el caficultor y el bienestar de su núcleo familiar. En 2001 se traslada la parte administrativa de la cooperativa al Edificio del Café 3 Piso. En 2006 Se crea el portal [www.coocentral.com.co](http://www.coocentral.com.co), en el 2010 cuenta con instalaciones propias ubicadas en el centro comercial el Molino, además de poseer torres de comunicación que facilito el ingreso de un sistema Oasis que mantiene intercomunicadas todas las agencias en tiempo real, para el 2013 se inaugura la planta de secado o parque industrial del café e incursiona en la industria del turismo temático con la apertura del hotel Kahvé.<sup>2</sup>

## **5. Análisis estratégico de los entornos**

Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores (posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano). Comparado con otros países de América Latina, su trayectoria estratégica a lo largo del siglo XX mostró progreso socioeconómico y desarrollo institucional. Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas mejoraron hasta bien entrados los años noventa, si bien este proceso de desarrollo surgía en medio de graves problemas sociales como la violencia, el narcotráfico y la exclusión social. En forma paralela al fuerte cambio del entorno internacional, el país comenzó a transformarse en forma acelerada.

Las reformas impulsadas desde principios de los años noventa intentaron un ajuste estructural de la economía y un proceso de reforma del Estado con miras a adecuar las instituciones a la constitución de 1991 creando un nuevo marco de políticas públicas. De esta forma se generó un cambio institucional de gran magnitud pero sus resultados demuestran un proceso de crecimiento económico limitado, un alto desempleo y un crecimiento de la brecha social. El crecimiento económico no ha sido suficiente para satisfacer las necesidades de la sociedad y para producir una transformación significativa de la estructura productiva, en la cual Colombia avance hacia sectores dinámicos en el comercio internacional, basados en conocimiento y valor agregado. Este hecho se traduce en el retroceso o el estancamiento del país en importantes indicadores internacionales como el IDH (Índice de Desarrollo Humano).

---

<sup>2</sup> Coocentral. (2014). Corporativo. Coocentral. <http://www.coocentral.com.co/index.php/corporativo>.

Este es un país en transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de ésta parte del continente. La población económicamente activa tiende a aumentar de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo.

Ha aumentado el tamaño medio urbano y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros subregionales, lo cual lleva a un aumento del deterioro medio ambiental y de los ecosistemas estratégicos, afectando fuertemente la dotación de recursos naturales de trascendental importancia geopolítica como la biodiversidad y el recurso hídrico.

La presencia de grandes empresas multinacionales y de explotación minera han afectado la base productiva tradicional del Departamento del Huila de tal forma que la región ha venido perdiendo dinamismo en sus sistemas de producción y mejora de la competitividad, ocasionando un incremento en las tasas de desempleo por encima de los promedios del nivel nacional y en los niveles de exclusión de grupos amplios de la población, de los servicios básicos de salud, educación, vivienda, recreación y acceso a la educación y al desarrollo tecnológico, generando así un incremento de la población ubicada en la línea de pobreza.

La economía del Huila representa cerca del 1.8% de la producción nacional, cifra que se ha mantenido en los últimos 15 años. En el mismo periodo de Producto Interno Bruto (PIB) del Departamento apenas creció en un 30% (el 1.8% anual en promedio), lo que significó un aumento del 14% en el PIB per cápita (el 0.9% anual en promedio); a nivel nacional se observa el mismo comportamiento.<sup>3</sup>

## **6. Análisis estratégico de los cafeteros (productores)**

*"En 1953 la CEPAL estimó que el 65% del área cultivos permanentes en Colombia correspondía al café, lo fue corroborado por la FAO en 1958 cuando estimó en 831.000 hectáreas los cultivos cafeteros. Afirma el mismo estudio que el café, con un 29% de la superficie incorporada al total de cultivos, contribuyo con 39% del producto bruto agrícola"*<sup>4</sup>

Actualmente el café ocupa menos del 20.8% de la superficie sembrada y contribuye al 17.9% de la producción agropecuaria; aun así hoy, "del cultivo

---

<sup>3</sup> Universidad del Valle (2005). *Plan estratégico de desarrollo 2005-2015*. Oficina de planeación y desarrollo institucional de la Universidad del Valle. <http://www.univalle.edu.co>

<sup>4</sup> Arango, G., (2005). *Por los senderos del café*. Bogotá D. C. Colombia. Universidad del Rosario. pág. 119

derivan su existencia como propietarios 566 mil familias y de jornalear en los cafetales dependen de manera exclusiva otras 170 mil, que en conjunto suman medio millón de familias que dependen directamente de su producción. Esta cifras representan el 78% del total del empleo agrícola de las zonas cafeteras y el 37% del empleo rural del país<sup>5</sup>; entonces, es evidente aun así después de 370 años de la llegada del café a Colombia, como sigue siendo influyente en la economía nacional, a pesar de haber sido desplazado en cierta medida por la producción industrial, la cual a principio del siglo XX, se vio impulsada por las divisas generadas de las bonanzas cafeteras que posibilitaron la adquisición de bienes intermedio y de capital, haciendo posible el aceleramiento de la capacidad industrial.

La historia, el desarrollo económico y la formación de estructuras políticas y sociales; se “(...) encuentran en gran parte ligado al mismo desarrollo del café por lo que difícilmente se entenderá la historia nacional sin comprender las características históricas del grano y su contribución a la formación del PIB que oscila entre el 3.6% y el 10%<sup>6</sup>”; puesto que a través de los siglos ha sido el motor para el desarrollo de la formación de un mercado interno, debido al aumento de la capacidad de consumo de la economía; ha financiado el desarrollo del sistema de transporte y comunicación del país, con especialidad en la formación de una red de transporte ferroviaria hacia la mitad de la década de los veinte; ha acentuado las bases del crecimiento económico, debido a su aporte al sector externo y la ampliación de mercados, además de la acumulación de capital y de divisas, que permitió un elevado nivel de importaciones y el financiamiento de una parte de la deuda externa y diferentes obras públicas a través de los años de su desarrollo económico en el país.

Las constantes fluctuaciones de la cotización internacional del café y la falta de la estabilidad de los precios del grano, han producido una constante crisis cafetera que se ha visto interrumpidas por ciertas épocas de bonanzas, que responden al florecimiento del economía mundial, con especialidad de la economía Norteamericana y algunos factores internos a corto plazo como el aumento de la deuda externa y la moratoria de ésta que han propiciado cierta amplitud económica temporal; es decir, que el mercado del café siempre ha dependido de la capacidad de consumo y los precios impuestos por la dependencia económica de los ejes extranjeros de poder; que hacen sensible la cotización del café a acontecimientos externos, como por ejemplo los recientes paros agrarios, los

---

<sup>5</sup> Robledo, J., (2009) Congreso de la República. <http://www.senadorobledo.org/?q=taxonomy/term/27><sup>0</sup>

<sup>6</sup> Ibidem.

problemas climáticos, los periodos de proliferación de plagas, entre otros; que evidencian la falta de fortalecimiento del mercado interno y de los procesos de tecnificación y educación entre los productos del café; a pesar de que actualmente a través de diferentes entidades se han tratado de financiar proyectos de tecnificación del cultivo, y ha aumentado la productividad del café, aún se requiere de mucho más apoyo, subsidios e inversión para consolidar un sector cafetero más estable y un real aumento del nivel de vida de los caficultores a los cuales el país les debe tanto<sup>7</sup>.

### **7. Matriz interna, externa DOFA:**

Para obtener estos resultados fue necesario analizar la capacidad directiva, la capacidad tecnológica, el talento humano, la capacidad competitiva y financiera, lo que nos arroja la siguiente matriz DOFA, con esta información se plantearon las actividades y los indicadores con los que se pretende trabajar en el periodo 2014-2017

---

<sup>7</sup> Ibidem.

**Tabla 1.**

*Cuadro de análisis DOFA*

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Servicios sociales	Falta de políticas agrarias
	Equidad de género	Flexibilidad de los procesos
	Implementación de tecnologías	Desregulación del sector financiero
	Generación de empleo	Nuevos competidores
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>Mantenimiento y liderazgo en el mercado</b>	Implementar y dar a conocer las propuestas y servicios que ofrece la empresa (Hotel - Parque Agro industrial)	Innovar en estrategias de mercado
<b>Innovación, programas acordes al dinamismo del mercado</b>	Visibilizar y hacer activa la participación de las mujeres en el mundo del café	Preparar y aplicar programas de evaluación del desempeño para estimular la pertenencia del personal
<b>Adecuado servicio al cliente</b>		
<b>Disciplina en el orden de mando</b>		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>Comunicación y control gerencial</b>	Diseñar e implementar estrategias de comunicación	Iniciar programas de fortalecimiento de relaciones con el sector público
<b>Nivel de remuneración</b>	Fortalecer el desarrollo y utilización de tecnologías	
<b>Habilidad para competir con precios</b>	Implementar programas de conocimiento y sencibilización de equidad	
<b>Concentración de consumidores</b>		

## 8. Coocentral un gran proyecto puesto en marcha

Mediante este texto se describirá la nueva misión y visión replanteada para el plan estratégico a desarrollarse durante el 2014-2017, además se elabora la política organizacional y se replantean unos valores que no se tuvieron en cuenta durante el desarrollo del plan anterior.

### 8.1 Misión

Ser la Cooperativa cafetera de mayor proyección en el país, capaz de transferir bienestar a los asociados y a sus familias, con liderazgo gremial, responsabilidad ambiental y viabilidad económica a través de productos, servicios y programas innovadores de calidad.

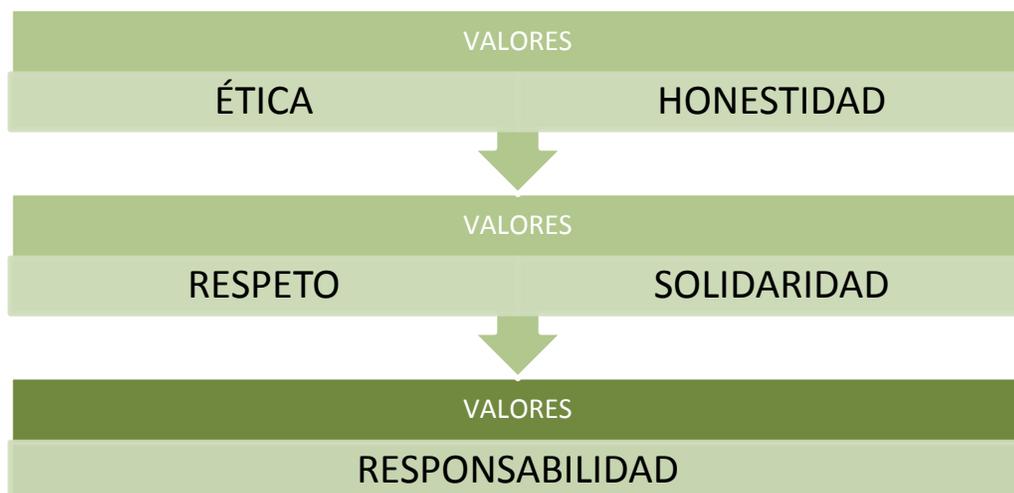
### 8.2 Visión

En el 2017, la Cooperativa Central de Caficultores del Huila "COOCENTRAL", será una empresa sólida y rentable, con credibilidad gremial, direccionada a contribuir al desarrollo de la región bajo la implementación y ejecución de programas sostenibles ambiental, social y económicamente; caracterizada por su equipo comprometido y enfocado con el progreso del sector cafetero en el centro del Departamento del Huila.

### 8.3 Valores:

**Tabla 2**

*Cuadro de valores en Coocentral*



#### **8.4 Política organizacional**

Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, promoviendo y mejorando las condiciones económicas, sociales, culturales y ecológicas de nuestros empleados, de los asociados y de sus familias, mediante el modelo de asociatividad y solidaridad garantizando el cumplimiento de las normas de calidad, trazabilidad y transparencia en la comercialización de café, insumos, bienes y servicios.

#### **9. Estrategias**

Este concepto tiene diferentes interpretaciones, pero es posible identificar varias alternativas que se complementan; la estrategia se puede entenderse como un plan conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa, es por ello que se analizaron y se replantearon las diferentes estrategias existentes para cada una de las áreas claves de gestión que conforman la empresa, junto con sus respectivos indicadores, del área de café, del área comercial, del área de desarrollo, promoción y asistencia técnica y del área Administrativa, de donde se obtuvo como resultados una serie de actividades, e indicadores medibles y realizables con el fin de poder hacer seguimiento y llevar control sobre cada una de ellas, esta información se podrá encontrar detallada en el siguiente cuadro de mando integral.

		ÁREA DE GESTIÓN	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES
<b>MISIÓN</b>	Ser la Cooperativa cafetera de mayor proyección en el país, capaz de transferir bienestar a los asociados y a sus familias, con liderazgo gremial, responsabilidad ambiental y viabilidad económica a través de productos, servicios y programas innovadores de calidad.	<b>CAFÉ</b>	Comercialización Coproductos	Infraestructura Capacitación	*Compras de pasillas *Adecuar la Infraestructura para el Secado y Trillado en la planta. *2 capacitaciones/año mínimo para empleados
			Aumento en la participación del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Compras de café Mojado</li> <li>•Plan de mercado a los empresarios</li> <li>•Plan de mercado asociados 100%</li> <li>•Agilidad en el proceso de compra</li> <li>•Ampliar el servicio de laboratorios de catación</li> <li>•Garantizar el 100% de la trazabilidad</li> <li>•Excelsos</li> <li>•Incentivo Fieles</li> <li>•Comerciantes por zona</li> <li>•Aumento puntos de compra</li> <li>•Comercialización Cafés Especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras de Café Mojado</li> <li>• Mínimo el 77% del Café Mojado comprado a los asociados/año</li> <li>• Plan de mercado a empresarios</li> <li>• Captar mínimo el 50% anual de la producción</li> <li>• Plan de mercado asociados 100%</li> <li>• Captar el 100% del café de los asociados 100%</li> <li>• Numero de Caficultores Atendidos/Día</li> <li>• Mínimo 75.000 Factura Año</li> <li>• Trazabilidad del café</li> <li>• Implementar protocolos de trazabilidad para verde, pergamino y excelso.</li> <li>• Productividad Fieles</li> <li>• 100% cumplimiento plan de compras</li> <li>• Ampliar la cantidad de laboratorios de catación</li> <li>• Implementar 5 laboratorios</li> </ul>
			Ampliar la oferta y demanda de Cafés Especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Rainforest</li> <li>*Utz</li> <li>*Illy</li> <li>*C.A.F.E Practices</li> <li>*4C</li> <li>*Flo Internacional</li> <li>*Flo USA</li> <li>*Taza de Excelencia</li> <li>*Microlotes</li> <li>*Café Preium</li> <li>*Café regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Rainforest 5.000.000 Kg CPS al 2017</li> <li>*Utz 8.000.000 Kg CPS al 2017</li> <li>*Illy 500.000 Kg CPS/año</li> <li>*Taza de Excelencia 50 Lotes / año</li> <li>*Flo 6.000.000 Kg CPS / Año</li> <li>*C.A.F.E Practices 4.000.000 Kg CPS al 2017</li> <li>*4C 4.000.000 Kg CPS al 2017</li> <li>*Microlotes 50 Lotes / año</li> <li>*Café Premium 144.000 Kg CPS / Año</li> </ul>

VISIÓN	En el 2017, la Cooperativa Central de Caficultores del Huila “COOCENTRAL”, será una empresa sólida y rentable, con credibilidad gremial, direccionada a contribuir al desarrollo de la región bajo la implementación y ejecución de programas sostenibles ambiental, social y económicamente; caracterizada por su equipo comprometido y enfocado con el progreso del sector cafetero en el centro del Departamento del Huila.		Ampliar las exportaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de café, bajo altos estándares de calidad y sostenibilidad.</li> <li>• Mayor participación en las ferias de Cafés de alta calidad a nivel Departamental, Nacional e Internacional</li> <li>• Garantizar la trazabilidad de todas las compras.</li> </ul>	*Participación anual a 1 feria Departamental, 1 Nacional y 1 Internacional *Trazabilidad 100% del café comprado y vendido/ Año *Comercialización de Excelsos 20% mínimo del total de kg comprado/año
			Garantizar 100% la trazabilidad del café	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear sistema de trazabilidad documental del café seco y mojado por calidades</li> <li>* Facilitar mediante la facturación la clasificación y reliquidaciones del café por calidades</li> <li>* Capacitar al personal para sensibilizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Actualizar y reformar el sistema interno de control del área donde se documente el proceso</li> <li>*Gestionar nuevos requisitos ante sistemas que facilite la facturación e identificación de las calidades</li> <li>* Crear un programa de reliquidaciones para el café postventa</li> <li>*Realizar 2 capacitaciones año a los fieles y auxiliares para sensibilizar</li> </ul>
			Segmentar Portafolio, de acuerdo al tamaño del nicho objetivo.	*Diversificación portafolio*Ventas directas, personalizadas*Comercialización de productos de acuerdo al nicho objetivo*Ampliar base de clientes	*Diversificación portafolio 25 % de la facturación*Ventas Directas personalizadas Margen 15%*Ampliar base de clientes Fortalecimiento en por lo menos un 85%
	COMERCIAL		Comercialización de fertilizantes bajo la marca Coocentral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Distribución de fertilizantes y agroquímicos marca Coocentral</li> <li>*Adquisición de equipos</li> <li>*Capacitación personal</li> <li>*Ampliación de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Distribución de fertilizantes y agroquímicos participando en el 20% de la ventas de estos insumos en la cooperativa.</li> <li>*Adquisición de maquinaria y equipos Conseguir convenios con proveedores para comprar y comercializar con la marca coocentral.</li> <li>*Capacitar por lo menos 2 veces/año a los almacenistas sobre las bondades y el manejo de estos productos.</li> </ul>

VALORES	ÉTICA HONESTIDAD RESPETO SOLIDARIDAD RESPONSABILIDAD	DESARROLLO Y ASISTENCIA TECNICA	<p>Aumento de la rentabilidad en un 15% año.</p>	<p>*Importación directa de fertilizantes y agroquímicos *Ampliación de marcas comercializadas *Importación de maquinaria y ferretería *Seguimiento al cumplimiento de Presupuestos *Convenios con casas comerciales reconocidas para acceder al insumo mediante líneas de crédito</p>	<p>*Rentabilidad VS ventas brutas *Seguimiento semanal ventas globales *Convenios que permitan mejores rentabilidades mediante líneas de crédito a los asociados.</p>
			<p>Participación de Coocentral en un 80% del mercado</p>	<p>*Ampliar nuestros almacenes compradores *Convertirnos en distribuidores para los caficultores *Llegar a otros cultivos con el producto</p>	<p>*Importar fertilizantes simples en proporción 2:1 *Contratar un ingeniero agrónomo para mostrador que se encargue de abrir otros mercados para otros cultivos.</p>
			<p>Fidelidad de los asociados</p>	<p>*Visitas personalizadas a finca *Capacitación Asociados *Cobertura Servicios *Puntos COOCENTRAL *Programa 100% *Implementación y sostenimiento en finca de procesos de Certificación</p>	<p>*Visitas a finca 100% asociados Visitados/año *Capacitaciones 80% Asociados Capacitados en cafés especiales, certificaciones, productividad, calidad, BPA y servicios *Cobertura Servicios 70% asociados usan 1 servicio/año *Puntos COOCENTRAL Creación esquema 2015 *Programa 100% 50% asociados vinculados al 2017 *Cafés Especiales 70% asociados tengan por lo menos 2 certificados de sostenibilidad.</p>
			<p>Crecimiento de la base social</p>	<p>*Plan Referidos por habilidad para asociados *Incremento en la habilidad *Depuraciones permanentes de la base social *Requisitos de admisión</p>	<p>*Plan Referidos Creación Plan Referidos 2014 si terminan hábiles. *Incremento en la habilidad Bonificación a los asistentes técnicos por mantener la habilidad de por lo menos el 70% de su base social *Depuraciones cada 3 años de asociados no comprometidos con la empresa</p>

POLITICA ORGANIZACIONAL	Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, promoviendo y mejorando las condiciones económicas, sociales, culturales y ecológicas de nuestros empleados, de los asociados y de sus familias, mediante el modelo de asociatividad y solidaridad garantizando el cumplimiento de las normas de calidad, trazabilidad y transparencia en la comercialización de café, insumos, bienes y servicios.		Diversificación del ingreso al productor	*Programa Credicosecha *Comercializadora de productos alternos *Capacitación productos alternos *Tecnico para asesorias en otros cultivos	*Programa Credicosecha 50% asociados vinculados *Comercializadora productos alternos 2015 Creación *Capacitación en manejo de otros cultivos 100% asociados vinculados al programa
			Acompañamiento cafés especiales	*Visitas utz y rfa *fichas de control interno certificados *Capacitación utz y rfa *Incentivar participación en microlotes y concursos	* Visitas al 100 de los utz y rfa 1/año *Diligenciamiento de las fichas de los utz y rfa 1/año *Capacitacion al 100% de los utz y rfa 1/año * Participacion en concursos de por lo menos el 5% de la base social de cada tecnio.
			Departamento de marketing	*Revista Institucional *Creación de Identidad *Herramientas Audiovisuales *Diversificación de Servicios *Espacio radial *Internet *Publicidad permanente	*Revista COOCENTRAL 2 ejemplares - año *Creación Identidad 100% base social Carnetizada *Herramientas audiovisuales 10 programas audiovisuales de COOCENTRAL *Diversificación Servicios 2 servicios nuevos - año *Espacio radial 1 emisión semanal 15 minutos *Satisfacción al cliente 80 % de satisfacción (min) *Internet - pagina Web - FB-Tw 5000 visitantes - año *Creacion del diario Coocentral cada 2 meses para informacione en tiempo real * Elaboracion semestral del volante flo y de certificaciones, promociones y convocatorias
			Diversificación del portafolio Fundecafe	*Alianzas *Proyectos *Implementación de sellos de certificación	*Alianzas 2/ año *Proyectos Productivos 2/ año *Proyectos Sociales 2/ año

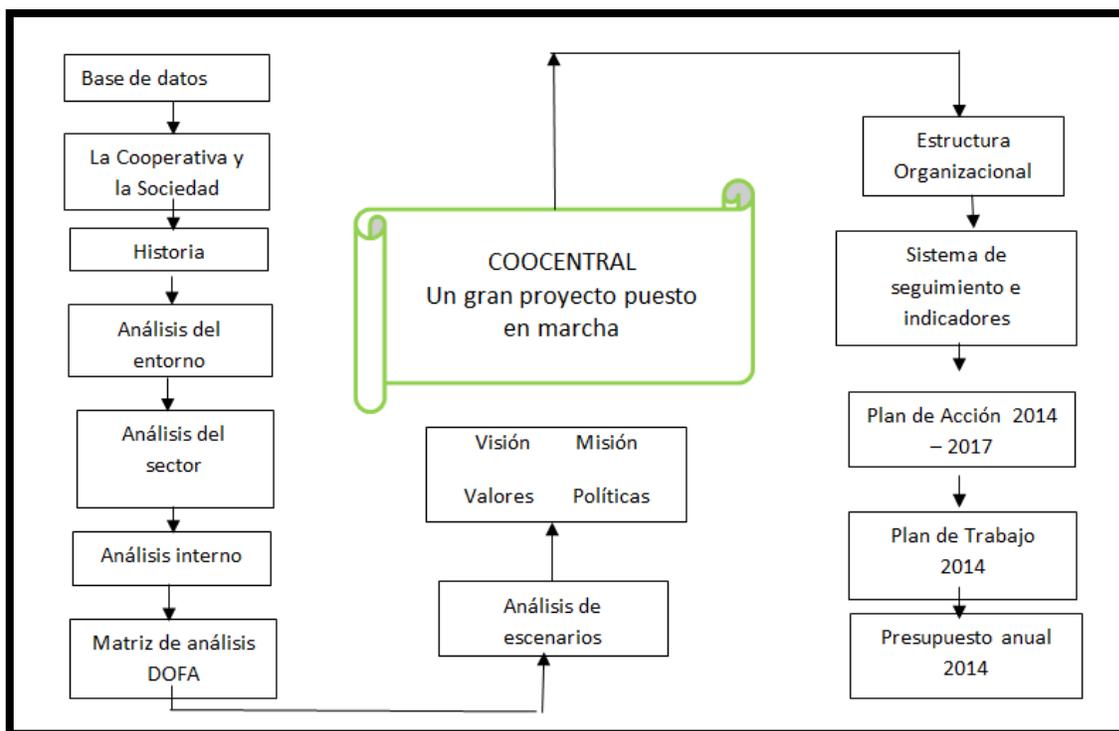
		ADMON	Mejoramiento sistemas de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Intercomunicación de agencias</li> <li>*Integración bases de datos</li> <li>*Actualización y acceso a tecnología</li> <li>*Optimizar los canales de comunicación</li> <li>*Oportunidad de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Intercomunicación 100% de los puntos de atención comunicados</li> <li>*Bases de Datos 2017 software satisface todas las necesidades</li> <li>*Actualización y acceso a tecnología Canalizar a favor de COOCENTRAL tecnología</li> <li>*Optimizar canales de Comunicación</li> <li>Procedimientos, comités y sensibilización</li> </ul>
			Reducción de Gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reducción del G.M.F</li> <li>*Apalancamiento sin costo con terceros</li> <li>*Estrategias de Financiación</li> <li>*Manejo de costos y gastos por área</li> <li>*Diversificación del ingreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reducción del G.M.F 30%</li> <li>*Apalancamiento sin costo Factoring</li> <li>*Ingresos por hotelería y turismo con el Hotel</li> </ul>
			Nuevos Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Incurción en mercados de capitales</li> <li>*Generación de ingresos No Operacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Incurción mercados capitales 2% de la utilidad de la empresa</li> <li>*Ingresos No Operacionales Arrendamientos</li> </ul>
			Mejoramiento estructura patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Apalancamiento con aportes y reservas</li> <li>*Incremento de utilidades No Operacionales</li> <li>*Estructuración de Nivel de Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*10% aportes y 15% en reservas Anual</li> <li>*Incremento utilidades No Operacionales 20% anual</li> <li>*Estructura Indicadores Liquidez 1,5 - Endeudamiento max 50%</li> </ul>

### 10. Estructura de la organización que sigue a la estrategia

En la gráfica se puede observar cada uno de los pasos que se realizaron para poder tener el documento final, con sus respectivos parámetros de seguimiento que garanticen la aplicación, continuidad y evaluación del mismo.

**Figura 1**

*Niveles de trabajo para consolidar el plan estratégico*



## 11. BIBLIOGRAFÍAS

- Arango, G., (2005). *Por los senderos del café*. Bogotá D. C. Colombia. Universidad del Rosario
- Serna Gómez, H., (2004). *Gerencia estratégica*. Bogotá D. C. Colombia. Editores 3R

### **Páginas Web**

- Coocentral. (2014). Corporativo. Coocentral.  
<http://www.coocentral.com.co/index.php/corporativo>.
- Robledo, J., (2009) Congreso de la República.  
<http://www.senadorobledo.org/?q=taxonomy/term/27>
- Universidad del Valle (2005). *Plan estratégico de desarrollo 2005-2015*. Oficina de planeación y desarrollo institucional de la Universidad del Valle.  
<http://www.univalle.edu.co>