

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:

“DISEÑO DE MODELO DE CALIDAD PARA MEJORAR LOS CICLOS PRODUCTIVOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE R.L. (ACPASA DE R.L.), PRODUCTORA DE CAFÉ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE COMASAGUA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”

PRESENTADO POR:

CRISTIAN RENÉ PACHECO RAMÍREZ	PR12014
JOSÉ JIMMY ROMERO MEJÍA	RM11073
MONICA BEATRIZ SEGOVIA MARINERO	SM11055

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE DE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario general : Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vice-Decano : Lic. Mario Wilfredo Crespín
Secretaria : Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos
Msc. Eduardo Antonio Delgado Ayala (Docente Asesor)
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

DICIEMBRE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso, por darme la vida y el tiempo para realizar uno más de mis objetivos personales. A mis padres Xiomara Ramírez y René Pacheco, mi mayor motivación todo el tiempo, por todo el apoyo incondicional que me han brindado por tanto tiempo, a mis hermanos Anthony Pacheco, Gabriela Ramírez y René Alejandro, por siempre estar conmigo animándome y apoyándome para lograr finalizar mi carrera. A toda mi familia, mis amistades y en general a las personas que han formado parte de mi vida, por cada uno de las experiencias, los momentos y la sabiduría que he aprendido de todos ellos. En especial a mi abuela, Bertha Gladys Sánchez hasta el cielo, quien siempre creyó incondicionalmente en mí.

Cristian René Pacheco Ramírez

En primer lugar, a Dios por la vida, salud y permitirme culminar mis estudios. Además, a mis padres Abel Segovia y Silvia de Segovia por inculcarme valores como la responsabilidad, honestidad, pero ante todo la perseverancia. También a Lic. Carmen Isabel Rivas por darnos la oportunidad y la confianza de trabajar en con ACPASA de R.L.; a mi novio Jimmy Rojas por estar a mi lado en lo largo de mi carrera. Infinitas gracias por su apoyo, buenos deseos en cada uno de los momentos vividos en todo este proceso y por llevarme siempre en sus oraciones las cuales han sido de gran ayuda en mi vida.

Monica Beatriz Segovia Marinero

Gracias a Dios, a mi abuela, a mis padres que me apoyaron en todo momento, a mis amigos Cristian Ramos, Enmanuel Guevara, a mi equipo y amigos de universidad Mónica Segovia y Cristian Pacheco, a mi prometida Blanca Iris por su apoyo incondicional en este caminar y a mi asesor que fue un mentor en la realización del presente trabajo de graduación.

José Jimmy Romero Mejía

Contenido

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR, ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE R.L., DE LA GESTIÓN DE CALIDAD Y MODELO DE CALIDAD DE EDWARD DEMING.....	1
A. IMPORTANCIA	1
B. COOPERATIVISMO.....	2
1. PRECURSORES DEL COOPERATIVISMO.....	2
a. ROBERT OWEN (Newton, Gales, 1771-1858)	2
b. CHARLES FOURIER. FRANCIA (1772-1837).....	2
c. FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN. ALEMANIA (1818-1888).....	4
d. DR WILLIAM HARVEY KING. INGLATERRA (1787-1865)	5
2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COOPERATIVISMO.....	6
a. MOVIMIENTO COOPERATIVO.	6
b. COOPERATIVISMO EN LAS AMÉRICAS.....	8
3. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL COOPERATIVISMO	8
a. ALGUNOS CONCEPTOS IMPORTANTES.	8
b. COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR.	9
c. ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.....	10
C. ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACPASA DE R.L.)	13
1. HISTORIA.....	13
2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ACPASA DE R.L.	14
3. COOPERATIVA.....	15
4. ASOCIADOS Y PERSONAL TEMPORAL	15
5. PROCESO PRODUCTIVO DEL CAFÉ.....	16
6. FECHAS EN QUE SE REALIZAN LAS CORTAS Y LOS PROCESOS EN EL CAFÉ.....	17
7. LUGAR E INSTALACIONES DONDE SE REALIZA LA PRODUCCIÓN	17
8. RECURSO HUMANO.....	17
9. RECURSO FINANCIERO.....	18

10.	PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN	19
11.	APOYO COOPERATIVO EMPRESARIAL.....	19
12.	MISIÓN Y VISIÓN	20
13.	POLÍTICAS.....	21
14.	OBJETIVOS	21
15.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
D.	MARCO LEGAL	21
1.	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR	22
2.	LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS	22
3.	REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS	23
4.	LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO	23
5.	LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS	24
6.	ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA	25
E.	GENERALIDADES SOBRE LA GESTIÓN DE CALIDAD	25
1.	CONCEPTO DE GESTIÓN DE CALIDAD	25
2.	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	27
a.	PRIMER ENFOQUE: GESTIÓN DESDE LA INTEGRIDAD DE LAS PERSONAS.	28
b.	SEGUNDO ENFOQUE: MEJORAMIENTO CONTINUO	29
3.	LA CALIDAD	30
a.	CONCEPTOS DE CALIDAD	30
b.	IMPORTANCIA DE LA CALIDAD	31
c.	COSTOS DE LA CALIDAD.....	31
d.	COSTOS DE LA NO CALIDAD.....	33
F.	GENERALIDADES DEL MODELO DE CALIDAD DE EDWARD DEMING.....	34
1.	FILOSOFÍA DE DEMING	34
2.	LOS 14 PUNTOS DE DEMING	37
3.	CICLO DE DEMING.....	41
4.	PASOS DETALLADOS DEL CICLO DE DEMING.....	44
a.	PLANEAR:.....	44
b.	HACER:	44
c.	VERIFICAR:	45

d.	ACTUAR:.....	45
G.	CICLOS PRODUCTIVOS	45
1.	CICLOS PRODUCTIVOS DEL CAFÉ.	46
a.	MÉTODO HÚMEDO	48
b.	MÉTODO SECO.....	49
	“CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE MODELO DE CALIDAD A LOS CICLOS PRODUCTIVOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.”	50
A.	IMPORTANCIA	50
B.	OBJETIVOS	50
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
1.	MÉTODO	51
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
3.	TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52
4.	FUENTES DE INFORMACIÓN	52
a.	PRIMARIA.....	52
b.	SECUNDARIA	53
D.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	53
1.	ENTREVISTAS	53
2.	ENCUESTA	53
3.	OBSERVACIÓN	53
E.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54
1.	CUESTIONARIO	54
2.	LISTA DE COTEJO.....	54
3.	GUÍA PARA ENTREVISTA.....	54
F.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
1.	UNIDADES DE ANÁLISIS	55
2.	OBJETO DE ESTUDIO	55
3.	UNIDADES DE ANÁLISIS	55
G.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	55
1.	UNIVERSO	55
2.	POBLACIÓN	55

3.	CENSO	56
H.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	56
I.	TABULACIÓN	56
J.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	56
K.	ALCANCES Y LIMITACIONES	56
1.	ALCANCES	57
2.	LIMITACIONES.....	57
L.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	58
1.	CUESTIONARIO	58
2.	ENTREVISTA A CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	78
3.	LISTA DE COTEJO.....	81
M.	SITUACIÓN ACTUAL DE ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE R.L.	83
1.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA EN ACPASA DE R.L.....	83
2.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	87
3.	MODELO DE CALIDAD A LOS CICLOS PRODUCTOS QUE APLICA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE R.L.	89
4.	DESCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS EN ACPASA DE R.L.	90
5.	DESCRIPCIÓN DE LISTA DE COTEJO	91
N.	CONCLUSIONES.....	92
O.	RECOMENDACIONES	93
“CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE UN MODELO CALIDAD APLICANDO EL MODELO DE EDWARD DEMING PARA OPTIMIZAR LOS CICLOS PRODUCTIVOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE SAN ANTONIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.		94
A.	IMPORTANCIA	94
B.	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	94
C.	ALCANCES Y LIMITACIONES DEL MODELO DE CALIDAD.....	95
1.	ALCANCES DEL MODELO DE CALIDAD	95
2.	LIMITACIONES DEL MODELO DE CALIDAD	95
D.	FILOSOFÍA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	96
1.	MISIÓN.....	96
2.	VISIÓN.....	96

3.	VALORES	96
4.	OBJETIVOS	96
E.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.....	97
F.	ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD APLICADO A LOS CICLOS PRODUCTIVOS.....	98
1.	ASPECTOS GENERALES DEL MODELO	98
2.	CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE CALIDAD.....	99
3.	ESTRUCTURA DE EVALUACIÓN DE MODELO DE CALIDAD	100
G.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	102
1.	GESTIÓN DEL LIDERAZGO (100 PUNTOS)	103
2.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (80 PUNTOS)	105
3.	PERSONAL (105 PUNTOS)	106
4.	CLIENTES (124 PUNTOS)	107
5.	GESTIÓN POR PROCESOS (130 PUNTOS).....	108
6.	ALIANZAS Y RECURSOS (56 PUNTOS)	108
7.	IMPACTO SOCIAL (30 PUNTOS)	110
8.	RESULTADOS GENERALES (375 PUNTOS)	111
H.	OPERATIVIDAD DEL MODELO E INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD PARA OPTIMIZAR LOS CICLOS PRODUCTIVOS.....	112
1.	MODELO DEL CICLO DE DEMING – PLANEAR	112
a.	PROCESOS PRODUCTIVOS.	112
b.	SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL CAFÉ.....	117
c.	DESCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES.....	117
d.	EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.	120
2.	MODELO DEL CICLO DE DEMING – HACER	126
a.	MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	126
b.	OBJETIVOS	127
c.	DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO REQUERIDO PARA LA CAPACITACIÓN	128
d.	REALIZACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	129
3.	MODELO DEL CICLO DE DEMING – VERIFICAR:	130
a.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA PROPUESTA PLANTEADA.	130
b.	PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORIA OPERATIVA.....	131

4. MODELO DEL CICLO DE DEMING – ACTUAR.....	133
a. SELECCIÓN DE MEJOR CAMBIO O SOLUCIÓN.....	133
b. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN SOBRE LAS CAPACITACIONES EN LOS PROCESOS QUE DETERMINAN LA CALIDAD DEL PROCESO.....	133
c. ESTANDARIZACIÓN DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS, PROCESOS DE VERIFICACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS.....	135
I. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD PARA OPTIMIZAR LOS CICLOS PRODUCTIVOS.....	141
1. RECURSO HUMANO.....	141
2. RECURSO MATERIAL.....	142
3. RECURSO FINANCIERO.....	144
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
ANEXOS	151
ANEXO Nº 1. COOPERATIVA PIONEROS DE ROCHDALE.....	152
ANEXO Nº 2 VISITA A ACPASA DE R.L.	152
ANEXO Nº 3. DISEÑO DE ENCUESTA	155
ANEXO Nº 4. DISEÑO DE LISTA DE COTEJO	161
ANEXO Nº 5. DISEÑO DE ENTREVISTA.....	162
MANUAL DE FUNCIONES.....	164
TABLAS	
TABLA 1.1	28
TABLA 1.2	29
TABLA 1.3	30
TABLA 1.4	33
TABLA 2.1	58
TABLA 2.2	59
TABLA 2.3	60
TABLA 2.4.....	61
TABLA 2.5	62
TABLA 2.6	63

TABLA 2.7	64
TABLA 2.8	65
TABLA 2.9	66
TABLA 2.10	67
TABLA 2.11	68
TABLA 2.12	69
TABLA 2.13	70
TABLA 2.14	71
TABLA 2.15	72
TABLA 2.16	73
TABLA 2.17	74
TABLA 2.18	75
TABLA 2.19	76
TABLA 2.20	77
TABLA 2.21	82
TABLA 2.22	83
TABLA 3.1	104

ESQUEMA

ESQUEMA 1	27
ESQUEMA 2	36
ESQUEMA 3	43
ESQUEMA 4	102

CUADRO

CUADRO 1	118
CUADRO 2	122
CUADRO 3	124
CUADRO 4	125
CUADRO 5	128
CUADRO 6	134

CUADRO 7	135
CUADRO 8	136
CUADRO 9	136
CUADRO 10	136
CUADRO 11	137
CUADRO 12	138
CUADRO 13	138
CUADRO 14	139
CUADRO 15	140
CUADRO 16	146
CUADRO 17	147

RESUMEN

La producción del café a través de los años ha sido una forma de vida y trabajo de muchas familias, empresas, industrias y asociaciones que dedican una gran atención y esfuerzo, desde el cultivo y cosecha de la planta del café hasta pasar por las diferentes etapas de producción para obtener la semilla o el café tostado como producto final, debiendo adaptarse a los diferentes cambios que presentan el cultivo, el cuidado especial para procesarlo, adaptarlo a las condiciones climáticas del territorio y obtener una taza que cumpla con todos los requisitos de alta calidad y sabor para su degustación. Es por eso que en la actualidad la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria de Responsabilidad Limitada (ACPASA de R.L) ubicada en el Departamento de La Libertad, Municipio de Comasagua, se dedica a la producción del café en El Salvador, realizando siempre la cosecha y producción de un café, buscando la alta calidad a nivel internacional para su comercialización y venta en el mercado de consumidores de café. Por lo tanto, con el apoyo de la Unidad de Proyección Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, por medio de la licenciada Carmen Isabel Rivas, logramos establecer comunicación con dicha cooperativa, para realizar una reunión en la cual, esta tendría como finalidad recolectar la información necesaria para lograr identificar las necesidades y los puntos más débiles de la cooperativa y reforzarlos con una propuesta la cual, serviría para la solución de los problemas previstos.

Para lograr esa participación de mercado internacional como productores de café de alta calidad, es necesario que se cumplan ciertos requisitos y estándares en la producción del café, que demanda las Organizaciones Internacionales encargadas de regir y avalar desde la plantación, el procesamiento y el producto final para obtener una taza de alta calidad.

Debido a la falta de un modelo de calidad que certifique sus procesos productivos, se pretende en la siguiente investigación cumplir, principalmente, con el objetivo general que es diseñar un modelo de calidad para optimizar los ciclos productivos de café en la

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria de responsabilidad limitada con el fin de regir y verificar los procesos productivos en base a calidad y prepararse para el futuro la obtención de una certificación internacional el café.

La investigación se basa en el método científico, ya que se trabaja en la generación de elementos válidos y objetivos sobre la situación problemática, basándose a dos tipos de fuentes de información primarias y secundarias.

Consecuentemente una de las conclusiones más destacadas en la investigación fue que dentro de la cooperativa no existe capacitación de manera frecuente (es decir; mensual, trimestral, semestral, etc.) por parte de las entidades encargadas, sino esta se da de manera muy esporádica. Lo que se refleja en los procesos productivos ya que no existe conocimiento técnico a profundidad de cómo realizarlos para mantener estándares de calidad.

De igual manera entre las recomendaciones más relevantes es deber garantizar el buen desarrollo de los procedimientos y actividades, para lo cual se debe diseñar capacitaciones, según sea necesario, y definir herramientas de gestión y control de la labor de los asociados con el fin de asegurar el desarrollo óptimo de las funciones establecidas.

INTRODUCCIÓN

Al adentrarnos a la calidad, es necesario identificar la percepción que tiene el cliente con relación a este criterio, la demanda del mercado exige que los productos se encuentren definidos con una certificación, dando así un nivel de confiabilidad al momento de adquirir el producto, es por lo tanto, que el productor de café debe trabajar para lograr la satisfacción de las expectativas del consumidor, teniendo en cuenta los recursos con los que este dispone (económicos, materiales y condiciones agroecológicas). Las acciones priorizadas por el caficultor deben garantizar el sostenimiento de parámetros de calidad exigidos por el mercado.

La implementación de un modelo de calidad, debe implicar la adopción de las percepciones de los clientes, para garantizar la sostenibilidad. No basta con ofrecer un café de excelente calidad que permita acceder a mejores precios y abrir nuevas oportunidades de mercado, si la producción de café conlleva al detrimento de las condiciones ambientales o perjudica a las personas que se encuentren involucradas en el proceso de producción, por ello, todas las acciones que se realicen en la producción de café, deben volverse sostenibles y la utilización de los recursos hacerse de forma racional.

El presente trabajo de investigación sostiene la importancia de la aplicación de un modelo de calidad del Dr. Edward Deming al ciclo productivo del café, en el cual, se encuentran estructurados tres capítulos, en los cuales, complementados entre sí, muestran los resultados obtenidos mediante una exhaustiva investigación la cual se explica con mayor detalle a continuación:

En el primer capítulo, contiene el marco teórico o referencial, en el cual se sintetiza como se ha conformado y desarrollado en el transcurso de la historia las cooperativas en El

Salvador, las definiciones de calidad y los desarrollos del modelo de calidad del Dr. Edward Deming en los procesos productivos del café.

En el capítulo dos, se muestran la situación actual en los ciclos productivos del café y los resultados de la investigación de campo, en el cual, se centra en la realización del proceso productivo de café, generado en ACPASA de R.L., para dicha investigación, fue necesaria la consulta de ingenieros agrónomos, consultando las formas correctas en las que el café debe de ser procesado, así también, la postura que se debe de tener por parte de los asociados al momento de la comercialización del café. Fue necesario el conocimiento de los docentes de la carrera de administración de empresas de la Universidad de El Salvador, con el fin de obtener información que contribuya a la estructuración de una propuesta apegada a las exigencias actuales.

Posteriormente, en el capítulo tres, se presentan cuatro propuestas, con el fin de implementar un modelo de calidad que sea amigable y sostenible en los procesos productivos del café, detallados a continuación:

1. Análisis necesarios de evaluación del modelo de calidad aplicado a los ciclos productivos.
2. Criterios de evaluación enfocados en los procesos productivos.
3. Operatividad del modelo e indicadores de evaluación del modelo de calidad para optimizar los ciclos productivos.
4. Recursos necesarios para la implementación del modelo de calidad para la optimización de los ciclos productivos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR, ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE R.L., DE LA GESTIÓN DE CALIDAD Y MODELO DE CALIDAD DE EDWARD DEMING.

A. IMPORTANCIA

La importancia del marco referencial ahonda en la delimitación de la información histórica, en cómo influye para llevar a cabo la investigación, por consiguiente, la parte del conocimiento teórico, es uno de los pilares fundamentales para la comprensión, indagación, análisis e interpretación de los hechos que han surgido a través de los años.

Tomando como punto de partida la historia del Cooperativismo, antecedentes, precursores importantes, acontecimientos que se han surgido y cambiado los mercados y las sociedades. Hechos históricos que ayudan a comprender el ámbito patronal y comercial de ACPASA de R.L., así también la legislación por la cual se rige el cooperativismo en El Salvador.

Para la investigación es necesario conocer sobre la calidad y todos los aspectos fundamentales que se desarrollan en la gestión empresarial, las ventajas que surgen cuando se aplica a los procesos, y su uso adecuado en la administración; así mismo enfatizar el modelo de calidad del Doctor Edward Deming; el ciclo PHVA, que será desarrollado y aplicado a los ciclos productivos de ACPASA de R.L.

OBJETIVOS

- 1.** Describir los acontecimientos históricos que tuvieron mayor impacto sobre el cooperativismo y su evolución histórica en El Salvador para comprensión teórica en el manejo de información
- 2.** Generalizar los conceptos, principios, autores, costos y beneficios de la calidad para incentivar y trabajar bajo una cultura de calidad en ACPASA de R.L

3. Delimitar el modelo de calidad PHVA en sus respectivas etapas para su aplicación eficiente en el trabajo de investigación.

B. COOPERATIVISMO

1. PRECURSORES DEL COOPERATIVISMO

“Son las personas que dieron los lineamientos para que el cooperativismo surgiera como una fuerza pujante en los sectores obreros, campesinos, industriales etc. Lo cual dio la pauta para que otros y otras, dieran continuidad a sus ideas, es por ello se mencionarán los fundadores más relevantes según su grado de aporte al cooperativismo.”¹

a. ROBERT OWEN (Newton, Gales, 1771-1858)

En 1799 compró junto con otros socios la fábrica textil de New Lanark (Escocia), de cuya dirección se ocupó en los años siguientes. Conmovido por las consecuencias sociales de la introducción del capitalismo durante la revolución industrial, buscó la forma de promover una sociedad mejor desde su posición como empresario. Su gestión fue un experimento innovador, pues consiguió que la empresa arrojara beneficios introduciendo mejoras sustanciales para los trabajadores: elevó los salarios, sentó las bases de una seguridad social mutualista y proporcionó a los obreros condiciones dignas de vivienda, sanidad y educación. Cuando regresó a Inglaterra, pasó a ser un activista del movimiento obrero: fundó una “Bolsa de cambio equitativo de trabajo”, con la que esperaba desterrar el dinero, el beneficio y la explotación del trabajo obrero.²

b. CHARLES FOURIER. FRANCIA (1772-1837)

Nació en Francia en el año 1772. Por sus pensamientos está reconocido como un nato utopista, gran idealista socialista asociacionista, excepcional economista y distinguido pensador cooperativista. Se dice que fue tan sólo un “genial teórico” porque sus grandes

¹ Comité de Educación BANCOVI R.L. “Libro de cooperativismo”. San Vicente, El Salvador. Mayo 2005.

² IBIDEM cita 1. Pág. 6-7

ideales jamás pudo llevarlos a la práctica por carecer de medios económicos indispensables para poderlos realizar. Para Fourier la esencia de la asociación radicaba en la unión de intereses, para lo cual proponía que la problemática social debía resolverse mediante la formación de grupos organizados dentro de una vida comunitaria, denominada Falange. Fue un gran economista y estadista. Las comunidades cooperativas de Fourier o cooperativas comunitarias, estarían organizadas en federaciones de diversos grados o niveles, anteponiendo los intereses sociales a los individuales que debería de desaparecer del sistema.³

LOS FALANSTERIOS DE CHARLES FOURIER

Los Falansterios eran Colonias Colectivas Cooperativas donde se trabajaba mancomunadamente la producción y el Consumo. Los falangistas serían los miembros de la Colonia y todos en su conjunto constituirían la Falange, la que comprendería dos partes: Una zona rural y Una zona urbana. En la zona rural los falangistas se encargarían de producir todo lo necesario para que sus integrantes de modo general pudieran satisfacer sus necesidades de consumo personal y familiar. Los falangistas campestres por sus producciones entregadas al Falansterio tendrían derecho a obtener préstamos de dinero a bajos intereses con la única condición que dichos préstamos fueran invertidos totalmente con fines productivos.⁴

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS FALANSTERIOS

- a) Reconocimiento a la pequeña propiedad privada;
- b) Medios de producción colectiva;
- c) Sistema productivo basado en tres elementos fundamentales: **(i)** Trabajo, **(ii)** Capital y **(iii)** Talento o trabajo intelectual.
- d) Los Falansterios eran una Colectividad, pero la vida no era común;

³ IBIDEM cita 1. Pág. 8-9

⁴ IBIDEM cita 1. Pág. 9

- e) Para la determinación del aporte del trabajo se tenía en cuenta la Capacidad Productiva del trabajador y su necesidad de consumo; y
- f) El trabajo sería una alegría y no una pena. Para lograrlo proponía un Sistema Rotativo de Trabajo.

Fourier aceptaba que el Capital Social de una Cooperativa fuera formada con el aporte o no de los asociados. Fourier al igual que Robert Owen, propuso un sistema de “Bolsas de Trabajo”, y a pesar de que nunca se conocieron en vida el destino los designó Padres del cooperativismo.⁵

c. FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN. ALEMANIA (1818-1888)

Para aliviar la gran miseria que reinaba en el campo, en 1847 Friedrich Wilhelm Raiffeisen creó, en Weyerbusch/Westerwald la primera asociación de apoyo para la población rural necesitada. Esta asociación, basada en el principio de la beneficencia, todavía no era una cooperativa, pero serviría de modelo para la futura actividad cooperativista de Raiffeisen. La primera cooperativa en la cual la idea de la autoayuda estaba claramente arraigada, fue creada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen en 1864 en Heddesdorf cerca de Neuwied. Se llamaba "Heddesdorfer Wohltätigkeitsvereins" (Asociación de Cajas de Préstamos de Heddesdorf). Con base en los principios de la autoayuda, autoadministración y autorresponsabilidad, Hermann Schulze-Delitzsch creó sus primeras "asociaciones de materias primas" para carpinteros y zapateros, y en 1850, la primera "asociación de anticipo", precursora de los Bancos Populares de nuestros días. Tuvo la visión de que, en vez de depender de donaciones y subsidios, los más necesitados se valieran de su propio esfuerzo -autoayuda y ayuda mutua- para promover mejores condiciones de vida, y que el crédito era una herramienta fundamental para el progreso de las familias y empresas.

⁵ IBIDEM cita 1. Pág. 10

En las décadas siguientes, la idea del cooperativismo se iba propagando por toda Alemania. Un hecho importante para el desarrollo del cooperativismo fue, en 1889, la promulgación de la Ley de Cooperativas en la cual se establecía también la auditoría obligatoria de las cooperativas.⁶

d. DR WILLIAM HARVEY KING. INGLATERRA (1787-1865)

William King nació en Inglaterra en el año 1787, cursó estudios de medicina en la Universidad de Cambridge-Brighthon Inglaterra, en donde terminó su carrera se graduó de médico. El Dr. King fue un elocuente teórico-práctico y un luchador infatigable para que el cooperativismo se convirtiera en un auténtico movimiento a imitar por las grandes fuerzas sociales. Su pensamiento se basaba en la organización de los trabajadores en torno a las Cooperativas de Consumo, partiendo de la concepción de que el trabajador no solamente era un buen productor, sino también un poderoso consumidor. Según el Dr. King las grandes fortunas provenían de las operaciones mercantiles a través de las ventas, por lo tanto, manifestó que, si de la relación existente entre las compras y las ventas resultaba un margen diferencial, este podía corresponderle íntegramente al trabajador, si a los efectos del consumo éste se proveía directamente, es decir sin intermediarios. Decía el Dr. King, que el margen diferencial podía íntegramente entregársele al obrero si lograba constituirse en una Cooperativa de Consumidores. Es así pues como se concibe la idea de formar Cooperativas de Consumo con los trabajadores. En el año 1827, el Dr. King fundó su primera Cooperativa de consumo en la ciudad de Brighton, bajo la denominación de "The Cooperative Trading Association". Debemos recordar que casi todas las Cooperativas de Consumo del Dr. King en sus comienzos obtuvieron un promisorio éxito y que después de un corto tiempo las mismas llegaron a fracasar.⁷

⁶ IBIDEM cita 1. Pág. 11-13

⁷ IBIDEM cita 1. Pág. 13-14

2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COOPERATIVISMO

a. MOVIMIENTO COOPERATIVO.

Desde las primeras manifestaciones humanas los hombres respondieron a una vocación natural, buscando la protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza y a las acciones de otros hombres, quienes actuaban guiados por el instinto de conservación en donde la acción la realizaban en conjunto con otros miembros de la comunidad, utilizando la herramienta de la cooperación para la solución de muchos problemas como la seguridad territorial, la recolección de frutas y raíces, la pesca, la cacería y la agricultura, lo que servía para la supervivencia del hombre. La historia del cooperativismo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional especialmente en las actividades de carácter agropecuario como fueron los AYLLUS de la cultura INCA en Sur América y la cultura Azteca en México que alcanzó una organización agraria de las más avanzadas en América y que con el tiempo llegó a las tribus que poblaban el área que hoy se conoce como El Salvador. Estas manifestaciones tradicionales de la cooperación aún están vigentes en muchos países de América Latina y en el mundo, este sistema de cooperativismo en épocas pasadas que se identificaban por la Autoayuda, Solidaridad y Cooperación.

El cooperativismo a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas. Como Doctrina Política y como modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un "Plan Económico que forma parte importante de la vida de muchos países y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las ha implantado". El cooperativismo moderno surgió en forma sistematizada, principalmente en los países de Europa azotada por las consecuencias adversas causadas por la Revolución Industrial que no solo cambió las características de la producción industrial, sino que se caracterizó por el empobrecimiento de los trabajadores con lo cual generó un debate importante en los círculos económicos, sociales, religiosos laborales e intelectuales. Los principios que

originalmente establecieron los pioneros de Rochdale para las sociedades cooperativas fueron los siguientes:

- Adhesión Abierta y Voluntaria.
- Control Democrático por parte de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e Independencia.
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre cooperativas.
- Responsabilidad Social.

PIONEROS DE ROCHDALE

El movimiento cooperativo se afianza en el pueblo de Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester. Fue aquí, que en 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en este pueblo, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society (la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale). La idea tiene su origen a fines del año 1843, en tal época la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale. La entidad fue registrada el 24 de octubre de 1844 bajo el título: "Rochdale Society of Equitables Pioneers" (Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale). (Ver Anexo 1)

En la actualidad la Cooperativa de la Sociedad Rochdale continúa el legado del espíritu de cooperación establecido en 1844, hace más de 150 años. Las cooperativas más antiguas son las de consumo, y su objetivo central es suministrar a los miembros de la misma a precios módicos los artículos que requieren para satisfacer necesidades, pero es necesario indicar que el movimiento cooperativo no se limita a este ámbito ya que también se han desarrollado diferentes clases de cooperativas de acuerdo a las necesidades del hombre. Después, la corriente social de pensadores, políticos y

religiosos promovieron las organizaciones cooperativas para establecer condiciones de justicia social, incluso en varios países las leyes antecedieron al hecho cooperativo.

b. COOPERATIVISMO EN LAS AMÉRICAS

Alfonso Desjardins periodista de profesión nace en el año de 1854 y falleció en el año de 1920, quien en su tiempo de vida tuvo la oportunidad de ir a estudiar el crédito cooperativo a Europa y al regresar cree que las cooperativas de crédito son la alternativa para evitar la usurería que impera en las Américas, por tal razón en 1900 fundó la primera cooperativa de ahorro y crédito norteamericana en Livis Québec y en 1906 logra que la legislación de Québec promulgue la primera ley de cooperativas de ahorro y crédito.

Luego en 1909, Alfonso Desjardins, logra fundar otra cooperativa de ahorro y crédito en Massachussets de los Estados Unidos lo que sirvió de ejemplo para fundar cooperativas de ahorro y crédito en el resto de países del Continente Americano⁸

3. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL COOPERATIVISMO

a. ALGUNOS CONCEPTOS IMPORTANTES.

¿Qué es la Cooperación? Es útil partir del significado etimológico: "Acción simultánea de dos o más agentes que obran juntos y producen un mismo e idéntico efecto". En sentido más alto se llama cooperación a "la ayuda, auxilio o socorro que se presta para el logro de alguna cosa".⁹

Esta palabra cooperación, su concepto o categoría dio fundamento a todo un movimiento de no pequeña influencia en el siglo XIX y en el XX, conocido como Cooperativismo de muy diferente concepción y concreción tanto en el mundo desarrollado, como en los países del tercer mundo. Cuando se habla de cooperación en

⁸ IBIDEM cita 1. Pág. 16-20

⁹ Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española. 23ª edición. Madrid: Espasa Libros, S.L.U. 2014. Edición en cartonné.

general se refieren a todo tipo de relaciones que se establecen entre todo tipo de agentes.¹⁰

¿Qué es el Cooperativismo? Es una forma organizada y sistematizada de cooperar. Esta forma de cooperar está regida por principios cooperativos.

¿Qué es una Cooperativa? "una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada".¹¹

La Cooperativa es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio. Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan.

b. COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR.

En El Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la facultad de jurisprudencia y ciencias sociales de la Universidad de El Salvador. Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda la Cooperativa Algodonera.

Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo. Fue el 25 de noviembre de 1969

¹⁰ IBIDEM cita 1, Pág.20-21

¹¹ "Declaración de Identidad Cooperativa". Manchester, Inglaterra. 23 de septiembre de 1995.

que la Asamblea Legislativa, promulgó el Decreto No. 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Hoy con más de 40 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.¹²

c. ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.

Es importante conocer cómo ha evolucionado el Cooperativismo en El Salvador, a pesar de los distintos factores limitantes que han tratado de frenarlo en su lucha constante por lograr un mejor nivel de vida de las clases desposeídas de la sociedad salvadoreña, especialmente de obreros y campesinos. A partir del año 1886, el Estado inició la promulgación de las primeras Normas de carácter legal que regularían el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador. Luego en el año de 1904, en el Código de Comercio aparecieron publicadas las mismas, específicamente en el capítulo IV titulado: “De las Asociaciones Cooperativas” definiéndolas como “Sociedades Mercantiles”. En ése mismo año se organizó la primera Asociación Cooperativa de Zapateros en San Salvador, de la cual no se tienen mayores detalles sobre su desarrollo, pero sí cual fue su origen siendo este de índole artesanal, esta época marco la pauta en lo referente a buscar el bien común a través de una Asociación Cooperativa. Posteriormente en 1917, se constituyó la Sociedad Cooperativa de Obreros de El Salvador Federados. Sin embargo, en el año de 1930 el Estado de El Salvador definió su política en el sentido de apoyar el esfuerzo común de grupos productivos asociados, dictándose para tales fines las medidas necesarias; aclarándose que éstas se salían del

¹² <http://www.insafocoop.gob.sv/historia/>

marco constitucional de 1886, vigente a esa fecha; pero que ello empezó a favorecer el esfuerzo de las Asociaciones Cooperativas formadas por grupos medianos y pequeños.

En ese orden de ideas, en el año de 1940 surgen las Cajas de Crédito Rurales, con el objetivo de ayudar a la población de la zona rural la que en su mayoría no reunía los requisitos de garantía, necesarios para poder acceder a un crédito bancario, es decir que éstas se convirtieron en un soporte financiero para todos aquellos grupos de pequeños y medianos productores y agricultores que necesitaban financiamiento para sus actividades artesanales o de siembra; luego otro suceso importante en ese mismo año fue la organización de la Asociación Cooperativa Algodonera la cual basó su funcionamiento en el Código de Comercio del año de 1904, posteriormente se integró la Federación de Cajas de Crédito Rural, amparados en la Ley de Crédito Rural en el año de 1943.¹³ Por otra parte, en el año de 1950, se promulgó la nueva Constitución de la República de El Salvador en la que se oficializó la intervención del Estado para promover el desarrollo económico y social del país, el cual favoreció al Sistema Cooperativo, ya que en el Artículo Número 114 de la misma se establecía que: “El Estado protegería y fomentaría las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento”; impulsando con ello fuertemente el Sistema Cooperativo en El Salvador.”¹⁴ “Subsecuentemente, en el año de 1964 El Estado promovió la creación de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para los sectores urbanos con el fin de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales mediante la ayuda mutua; y en el año de 1969 estos grupos integraron la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, conocida socialmente como FEDECACES, la cual es una institución privada de carácter financiero con propiedad

¹³ INSAFOCOOP “Curso Básico de Cooperativismo”, Elaborado por SR. Marcial de Jesús Amaña, 2009

¹⁴ Julio E. Alfaro, Delmy c. Hernández y Verónica N. Rivas (2010). “Estudio de un sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. del municipio de San Salvador” Facultad de ciencias económicas UES.

asociativa. En ese mismo año, el 2 de diciembre, se promulgaron dos leyes: La Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley General de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, cuyas siglas son INSAFOCOOP, convirtiéndose este último en el ente rector del movimiento cooperativo en el país. En junio de 1970 se aprobó el Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; y dos años después específicamente el 8 de mayo de 1972 se aprobó el Reglamento interno de INSAFOCOOP. Posteriormente en el año 1986 se realizó una actualización de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su reglamento. Finalmente se puede resumir el origen de las Asociaciones Cooperativas salvadoreñas en tres etapas, las cuales comprenden los siguientes períodos:¹⁵

- Primera Etapa (1860 a 1948), en esta etapa el Cooperativismo se ramificó entre el gremio de los empleados públicos, en busca de una defensa contra el agiotismo (“un intercambio más o menos parejo de valores”¹⁶).
- Segunda Etapa (1950 a 1966), en esta etapa prevaleció la asistencia hacia la población agropecuaria promoviendo y financiando cooperativas de ahorro y crédito con financiamiento estadounidense.
- Tercera Etapa (1969 a 1987), en esta etapa se apoyan los cambios sociales y económicos en el país, impulsándose la Reforma Agraria. También se incrementa el grado de integración Cooperativa con la Fundación de Federaciones y Confederaciones Cooperativas.¹⁷

¹⁵ <http://www.insafocoop.gob.sv/historia-del-cooperativismo/>

¹⁶ <https://es.wikipedia.org/wiki/Egotismo>

¹⁷ <http://www.insafocoop.gob.sv/historia-del-cooperativismo/>

C. ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACPASA DE R.L.)

1. HISTORIA.

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de R.L., productora de café está ubicada en el municipio de Comasagua, departamento de la Libertad. Fundada el 6 de marzo de 1960. ACPASA DE R.L. cuenta con personería Jurídica la cual fue otorgada por Ministerio de Agricultura y Ganadería en la División de Asociaciones Agropecuarias. A través de los años, sus principales actividades económicas han sido la siembra, el cultivo y la corta de café. Las actividades realizadas en la producción del café que se cultiva en Comasagua es dominado de excelente calidad por factores que influyen en el grano de café, las cuales se le atribuyen la altura en que se cultiva y el espacio geográfico que favorece para catalogarlo cómo café de alta calidad, el suelo y la humedad en la que este se encuentra.

Los miembros de la cooperativa le han apostado por implementar buenas prácticas de manejo de suelos y del agua; minimizando el uso de agroquímicos y potenciando los abonos orgánicos, uso de abonos verdes, entre otras prácticas como la creación de fosas de infiltración de aguas lluvias y con la siembra de la planta de café con barreras vivas de grandul y manteniendo cobertura de suelo que benefician a la población en general.

Las buenas prácticas implementadas están contribuyendo a mejorar el acceso a agua a muchos habitantes de Comasagua, pues la cooperativa se encuentra ladera arriba de la toma de agua. ACPASA de R.L. ha reactivado el beneficio ecológico (sistema de obtención de café pergamino seco que reduce el consumo de agua) que estaba en desuso y ahora procesan ellos mismos el total de la producción a excepción del proceso de beneficiado seco, ya que se recomienda a fincas con producciones menores a 500 arrobas de café pergamino seco, el proceso de beneficio seco se realice en patios de cemento o corredores.

Así mismo en 2017 ACPASA de R.L., empezó con la utilización de las aguas mieles para la elaboración de biofertilizantes.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE ACPASA DE R.L.

La actividad agropecuaria tuvo sus inicios en el período Neolítico. Como tal, la actividad agropecuaria, por un lado, es agricultura que se encarga de cultivar la tierra. La producción agropecuaria se puede llevar a cabo con fines de subsistencia, es decir, para el consumo propio o fines comerciales.

“La producción es un conjunto total de actividades y medios necesarios para el desarrollo de las actividades de fabricación, incluidos los de esta última. Es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor.”¹⁸

“Agropecuario es la parte del sector primario formado por la agricultura y ganadería o pecuario, responsables por la obtención de recursos naturales para la producción de bienes de consumo y materias primas, utilizadas en la confección de productos de grande importancia para la vida moderna, que constituye el sector secundario.”¹⁹ En consecuencia, el mercado agropecuario comprende todas las empresas que tienen como objetivo explotar los recursos naturales para ofrecerlos al consumidor. A través de la actividad agropecuaria, son obtenidos algunos productos esenciales para la vida del ser humano, tales como: carnes, vegetales, y otras sustancias de origen animal y vegetal. Por lo tanto, la producción agropecuaria es la producción de bienes o servicios con el fin de explotar los recursos naturales para ofrecerlos.

A continuación, se presenta de una forma más detallada las actividades que la cooperativa realiza para llevar a cabo la producción del café y el personal que involucra estos procesos, siendo así una forma de reactivación económica de la zona.

¹⁸J.A. Canteli, J.L. Cantero, M.H. Miguélez, A. Muñoz, X. Soldani, Conceptos generales de los sistemas de producción y fabricación, Universidad Carlos III, Madrid.

¹⁹ www.significados.com/agropecuario

3. COOPERATIVA

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de Responsabilidad Limitada (ACPASA DE R.L.), originariamente se constituyó como una cooperativa de producción agropecuaria, la cual estaría en proceso de agricultura y ganadería, sin embargo, su ramo principal en producción es la parte agrícola en el cual han desarrollado buenas técnicas y tratados de suelos para poder explotar de una manera agradable con el medio ambiente el cultivo del café, del cual se han permitido explorarlo y explotar el máximo provecho de este fruto, para utilizarlo como una fuente de ingreso y reactivación del sector económico de la zona.

De igual manera, la cooperativa presta sus instalaciones para actividades que beneficien a la comunidad, desde eventos realizados por los mismos pobladores hasta actividades que Organizaciones No Gubernamentales y del Gobierno, realicen en las zonas, brindando un lugar agradable para la realización de las actividades que se deseen realizar. La cooperativa cuenta con un bosque que se encuentra inactivo, siendo una ruta turística para que las personas puedan apreciar la flora y fauna con las que ellos procuran mantener a salvo, así como también, un restaurante con la finalidad turística que pueda servir en algún momento para todo aquel que quiera disfrutar de la gastronomía propia de la zona y del país.

4. ASOCIADOS Y PERSONAL TEMPORAL

La producción de café, es realizada por los mismos asociados en conjunto de trabajadores temporales que son contratados para la temporada de corta, debido a que la extensión del cultivo de café es propicia para agilizar la corta obteniendo ayuda del exterior, son estos mismos quienes realizan el proceso de producción de café, siendo los asociados los encargados del 62% aproximadamente del proceso. Por lo tanto, el cultivo del café, es una de las etapas en donde se debe de procurar manejar la mayor precisión

posible, debido a los tiempos que se tienen que utilizar para cada uno de los procesos que se describirán a continuación

5. PROCESO PRODUCTIVO DEL CAFÉ

El proceso productivo del café es una de las etapas importantes en las que se debe prestar mucha atención, pues es esta la que define la cantidad y el tipo de café que se obtendrá al final del proceso. Por lo tanto, se hace una breve descripción de cómo se realiza el proceso de producción del café que produce ACAPSA de R.L.

RECOLECCIÓN: La recolección del café en esa instancia parece una especie de cereza o baya, se reconoce que el punto exacto del fruto es cuando esta toma un color rojizo o amarillento, en este punto es el momento en hacer la recolección, toda recolección realizada en ACPASA de R.L., se hace a través de la recolección manual.

DESPULPADO DEL FRUTO: En esta instancia es separado el fruto carnoso del grano propiamente y es considerado uno de los pasos importantes, debido que es en este donde se obtiene un grano de calidad. Este proceso es realizado actualmente con maquinaria despulpadora

FERMENTACIÓN DE LOS GRANOS: Los granos se dejan en reposo por un largo tiempo, esto para realizar la etapa de fermentación y vayan tomando la coloración y maduración necesaria para que puedan ser procesados posteriormente.

LAVADO DEL GRANO: Es en esta parte en donde se retiran los restos del fruto que hayan podido quedar impregnados en el grano, de igual manera se le eliminan los azúcares al café, dando como resultado el producto en sí.

SECADO: Los granos son expuestos al sol, para permitir que su grado de humedad sea bastante menor, para que se pueda conservar con mayor facilidad, luego se extrae la cáscara.

ALMACENAJE: El café es clasificado por su tamaño, número de defectos y empaquetados en sacos para poder almacenarlos y transportarlos.

TOSTADO Y EMPACADO: En este proceso se utiliza una máquina que permite el tueste del grano, en el cual se tiene la capacidad de poder tostar cinco libras por sesión, en este paso el grano termina de tomar su forma necesaria, color, olor y sabor.

6. FECHAS EN QUE SE REALIZAN LAS CORTAS Y LOS PROCESOS EN EL CAFÉ

Esta producción del café, normalmente se realizan en dos tiempos al año, aproximadamente la primera corta se realiza en los meses de Junio a Julio y posteriormente se realiza la segunda corta entre los meses de Diciembre a Enero, siendo en estos donde se utiliza la mano de obra externa, y la cual es obtenida por medio de personas nacionales e internacionales, las cuales se han acercado a la cooperativa para brindar su trabajo y algunos que ya han sido notificados con anterioridad para las diferentes actividades en las que se van a trabajar para procesar el café.

7. LUGAR E INSTALACIONES DONDE SE REALIZA LA PRODUCCIÓN

Todo proceso productivo del café, desde el sembrado hasta el empaquetado, se realiza en las instalaciones de la Cooperativa, ubicadas en el municipio de Comasagua departamento de la Libertad, cada uno de estos procesos son realizados dentro de las instalaciones, debido a que cuenta con el espacio físico necesario para la realización de cada uno de los procesos que conlleva la transformación del café.

8. RECURSO HUMANO

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria de R.L., está constituida por 57 asociados, dentro de los cuales se encuentran 52 hombres y 5 mujeres. En el cual, se ven involucrados en el proceso de producción del café, desde la siembra hasta la recolección. Cabe destacar que ACPASA de R.L., cuenta con empleados temporales, los cuales son utilizados para la recolecta del café y otras actividades que se realizan dentro del proceso productivo del café, estos son provenientes de la localidad, departamento, país y en

algunas ocasiones son personas del extranjero. Las temporadas de corta de café, se realizan en dos tiempos durante el año, una desarrollándose en el mes de junio y la otra que comienzan entre diciembre y enero, desarrollándose hasta aproximadamente más de 100 quintales de café.

9. RECURSO FINANCIERO

Anteriormente se dedicaban a la venta de café uva, mediante intermediarios dedicados a la producción de café por lo tanto los márgenes de ganancias que se obtenían eran muy bajos, posteriormente se realizaron alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales.

Dedicados a la venta de café oro, era uno de los problemas con los que ACPASA de R.L., se encontraba frecuentemente, debido a que el precio del café oro en el mercado es mucho menor que el café tostado o molido, esto debido a que se vendía a una empresa la cual se encargaba de realizar todo el proceso de tostado y molido, para su posterior venta al mercado, generando así pocos ingresos para la cooperativa, esto generó pérdidas a través de los años. En la inclusión de Catholic Relief Services, se generó un cambio con respecto a la venta del café, pues esta ONG, se encargó de brindar ayuda y asistencia a la cooperativa para poder realizar un proceso extra, el cual sería el tostado y molido del café y generarlo al punto de ya no solo venderlo a una empresa intermediaria o a un mercado local, sino probar con un mercado extranjero, dichas ventas fueron realizadas al país Canadá el precio que se realizó la venta, fue determinado por la bolsa de Nueva York. Otra forma de obtención de ingresos es a través del arrendamiento de su maquinaria industrial de forma temporal, la venta del café empacado a los turistas nacionales e internacionales que visitan el municipio y sus alrededores. Finalmente, las donaciones por parte de Organizaciones sin fines de lucro, que generan gran impacto, apoyo social y económico a la cooperativa para su subsistencia y desarrollo en el municipio de Comasagua.

Dichos precios del café no fueron registrados en una documentación formal, por lo tanto, se carece de la información de venta. Los estados de resultados, fueron expresados por su presidente Wilfredo Molina Ramos y su tesorero José Remberto Rodríguez Vásquez, que se encontraban en pérdidas por varios años, dichos documentos no se nos proporcionaron por confidencialidad que la cooperativa tiene al respecto de los movimientos financieros con los que ellos trabajan.

10. PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de R.L., manifiesta que la producción del café siempre fue realizada con moderación, debido a que las ventas que se realizaban del mismo, era para las personas del municipio y lugares cercanos al mismo, por lo tanto, su único mercado activo para la venta del café, fue la zona. No obstante, y con apoyo de Catholic Relief Services (Servicios de Asistencia Católica), unieron esfuerzos para poder llevar lo que son las ventas del café internacionalmente, logrando cultivar 2.5 quintales de café por manzana, esto registrado a inicios del año 2017. ACPASA de R.L., es una cooperativa joven en el mercado del café valorando su producto en la bolsa de valores, por lo tanto, cabe destacar, que ha logrado concertar con empresas para la venta de su producto, como lo son: Canadá y Siglo XXI (Empresa), ambos clientes, gozan de los beneficios y calidad del café que brinda la zona alta de Comasagua, llegando a exportar 168 quintales para Canadá y 130 quintales para la empresa siglo XXI. Antes de lograr concretar la venta del producto con estos clientes, ACPASA de R.L., poseía una empresa intermediaria que compraba su café oro a un muy bajo precio y este lo vendía a precio de mercado a los diferentes clientes interesados en el grano, logrando superar este peldaño con ayuda de Cosecha Azul.

11. APOYO COOPERATIVO EMPRESARIAL

Cosecha Azul es una iniciativa coordinada por Catholic Relief Services para gestionar y restaurar recursos hídricos en las zonas productoras de café en El Salvador, Honduras y Nicaragua. Cosecha azul contiene en sus programas iniciativas para mejorar fuentes de

agua potable, mejorar la productividad del café para productores en cuencas críticas y mejorar los ingresos de productores.

Entre los objetivos estratégicos que percibe Cosecha azul son:

- Fortalecer la gobernanza hídrica local.
- Mejorar el acceso de productores y su valor en cadenas de suministro.
- Aumentar el conocimiento sobre la gestión de recursos hídricos en zonas cafetaleras en Centroamérica.

CATHOLIC RELIEF SERVICES

Es una organización sin fines de lucro que desde el periodo 2016-2017 ha estado trabajando incansablemente de la mano con la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de R.L., consiguiendo así el comprador de origen canadiense y realizando las gestiones para la exportación del café de la Cooperativa.

12. MISIÓN Y VISIÓN

En la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de R.L., se identificó que su misión y visión poseían una discordancia con referente al rubro del cual este se encuentra actualmente ejerciendo, por lo tanto, se brindará la misión y visión que actualmente posee ACPASA de R.L.

MISIÓN

Proporcionar servicios de ecoturismo de excelente calidad a turistas nacionales e internacionales. Ofreciendo variedad de plantas ornamentales con flor y servicios de cafetería en donde nuestros clientes se sientan satisfechos; generando con ello, beneficios para socios de nuestra cooperativa.

VISIÓN

Ser una organización que se especialice en la atención al turista nacional e internacional generando con esta actividad desarrollo sostenible en la finca y los habitantes de las comunidades aledañas; incluyendo además el comercio de plantas ornamentales.

13. POLÍTICAS

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de R.L., no cuenta con políticas internas que tienen como propósito fundamental el poder contar con un documento administrativo que defina los lineamientos de orientación y guía de ejecución de las funciones con las que cuenta cada una de las áreas que ACPASA de R.L. Por lo tanto, dicha información no será proporcionada en este trabajo de investigación.

14. OBJETIVOS

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de R.L., no cuenta con una documentación que haga referencia a los objetivos que la cooperativa persiga, sin embargo, los asociados tienen una especulación sobre los objetivos estratégicos que se desean desarrollar como cooperativa.

15. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ACPASA de R.L., tiene establecido su jerarquía informalmente, es decir, los asociados solo reconocen a los miembros que están dentro de la cooperativa, sin embargo, no cuentan con un organigrama formal el cual defina los roles y las dependencias de cada uno de ellos, por lo tanto, no existe una clara identificación con la cooperativa.

D. MARCO LEGAL

Las leyes que rigen las asociaciones cooperativas en El Salvador, son las siguientes:

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Ley primera del país, contiene los principios básicos de convivencia, derechos y deberes de sus habitantes. Con la finalidad de establecer los fundamentos para la convivencia Nacional con base en el respeto a la dignidad de la persona humana, en la construcción de una sociedad más justa, esencia de la democracia y al espíritu de libertad y justicia.²⁰

Según el art. 114, que establece: “El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitándole su organización, expansión y financiamiento”.²¹

El Estado tendrá la tarea de orientar la política monetaria con la finalidad de promover y mantener las condiciones más favorables para el desarrollo ordenado de la economía nacional. A fin de garantizar la libertad empresarial y de los consumidores. Entre las leyes principales que rigen a al Instituto Salvadoreño de Fomento Agropecuario (INSAFOCOOP).

2. LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

Según el art. 1, Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.²²

De acuerdo a los principios que debe ceñirse a toda cooperativa referida por esta ley, según el art. 2 son:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario;
- b) Organización y control democrático;
- c) Interés limitado al capital;

²⁰ “Constitución de la República de El Salvador”. Decreto Constitucional N°38. jueves 15 de diciembre de 1983. Publicación en Diario Oficial N°234 viernes 16 de diciembre de 1983. Tomo N°281.

²¹ IBIDEM Cita 11

²² “Ley General de Asociaciones Cooperativas”. Decreto Legislativo N°339. Martes 6 de mayo de 1986. Publicación en Diario Oficial N°86 miércoles 14 de mayo de 1986. Tomo N°291.

- d) Distribución de los excedentes entre los Asociados.
- e) Fomento de la educación cooperativa;
- f) Fomento de la integración cooperativa.

Las clases de cooperativas que pueden constituirse en base al art. 7 de la presente ley son:

- a) Cooperativas de producción;
- b) Cooperativas de vivienda;
- c) Cooperativas de servicios.

3. REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

El cual establece la forma de aplicación de la ley, dictando normas y procedimientos a seguir, para la constitución, funcionamiento, administración y disolución de las Asociaciones Cooperativas.

Según el artículo 1 del presente reglamento, “el objetivo de este reglamento es regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas”.²³

De acuerdo con el art. 3 de este reglamento en el cual, “las Asociaciones Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados según la naturaleza de la cooperativa el cual, en ningún caso, podrá ser menor al establecido por la Ley.”²⁴

4. LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

Según el art.1 de la presente ley, “Crease el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo como corporación de derecho público, con autonomía en los aspectos económico y administrativo. En el contexto de esta Ley y en los reglamentos respectivos

²³ Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas”. Decreto Ejecutivo N°62. miércoles 20 de agosto de 1986. Publicación en Diario Oficial N°7 martes 13 de enero de 1987. Tomo N°294.

²⁴ IBIDEM Cita 23

podrá denominarse simplemente “Instituto” o “INSAFOCOOP”. Su domicilio principal lo tendrá en la ciudad de San Salvador.”²⁵

En el art. 2, se establecen las atribuciones del Instituto:

- a. La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas;
- b. Iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederaciones de las mismas, y prestarles el asesoramiento y asistencia técnica que necesiten;
- c. Planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo para lo cual podrá solicitar la colaboración de los organismos estatales, municipales y particulares interesados en estas actividades, a fin de que el movimiento cooperativista, se enmarque dentro de los programas de desarrollo económico del país;
- d. Conceder personalidad jurídica, mediante la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas, a las asociaciones cooperativas federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas;
- e. Conocer de la disolución y liquidación de las asociaciones cooperativas, federaciones y de la Confederación Nacional de Cooperativas;
- f. Ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas, e imponer a las mismas las sanciones correspondientes;
- g. Promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas;

5. LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Según el art. 1 de la presente ley, “Créase el Departamento de Asociaciones Agropecuarias como una Dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que

²⁵ Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Decreto 560

tendrá a su cargo la promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias. Y en el art. 2, que establece que Las agrupaciones de campesinos organizados en los inmuebles expropiados y en los demás que en el futuro se adquieran de conformidad a la Ley Básica de Reforma Agraria, obtendrán su personería jurídica como asociaciones mediante la presentación del acta de constitución levantada en cada inmueble ocupado, con la intervención de los Delegados del ISTA y del MAG.”²⁶

6. ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA

Los Estatutos constituyen las reglamentaciones o conjunto de normas que regulan la vida de la Cooperativa, sirven de guía a los asociados para saber: Cuáles son los objetivos y funcionamiento de la Cooperativa, Cuál debe ser su conducta dentro de ella, Cuáles son sus deberes y derechos, Cómo controlar en forma disciplinaria todas las actividades para lograr los objetivos y Cómo puede la Cooperativa utilizar los beneficios obtenidos. Los Estatutos son de cumplimiento obligatorio para todos los asociados.

E. GENERALIDADES SOBRE LA GESTIÓN DE CALIDAD

1. CONCEPTO DE GESTIÓN DE CALIDAD

En la actualidad y en un mundo donde se está planteando la gestión de calidad como parte de una herramienta importante para las empresas y el bienestar para sus clientes, resulta amplio y un poco confuso el término que puede expresar la gestión de calidad como tal, para ello, la norma ISO 9001:2000 en el punto 3.1 donde se define a la gestión de calidad como: *“Conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad”*. Este concepto, fue parcialmente modificado de su

²⁶ Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias. Decreto Legislativo N°62. 09 de Mayo de 1980. Decreto N°221.

antecesora la ISO 9000, la cual gano popularidad con la norma de Aseguramiento de la calidad. Específicamente el concepto de calidad, es una parte fundamental en un modelo de calidad para mejorar los ciclos productivos del café, requiere tener muy claro lo que se pretenderá realizar con estos términos. La calidad puede ser definida como la expresa el señor Kaoru Ishikawa Desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad, que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.²⁷

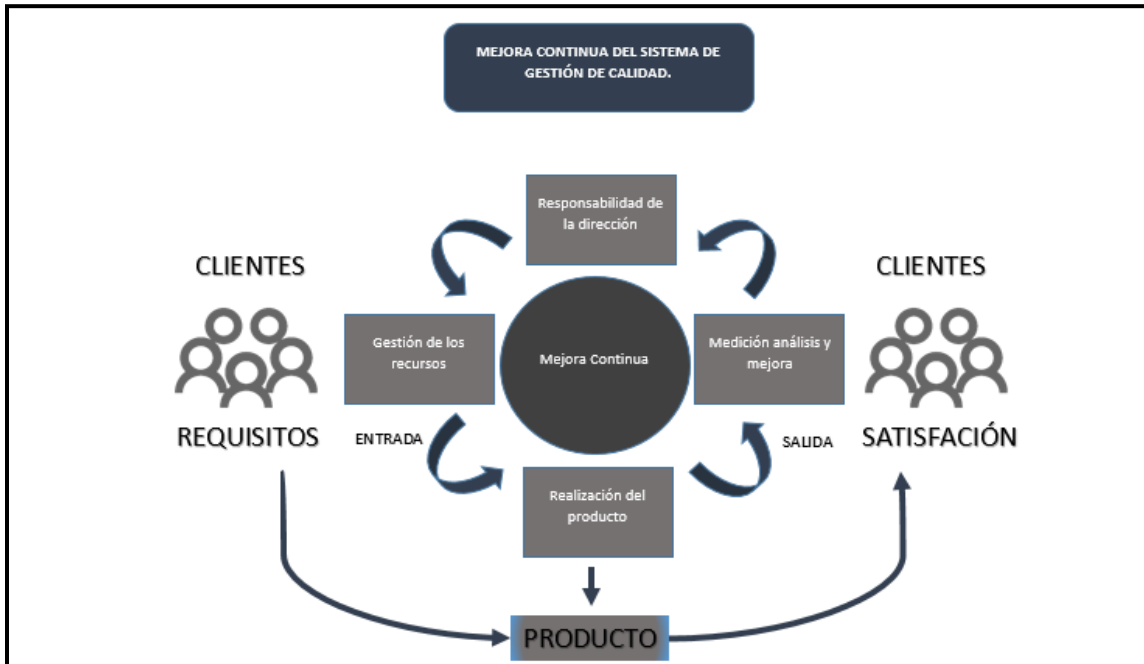
Es también importante aclarar que la calidad muestra un papel muy importante para el cliente, quien es el que recepta el producto que se ofrece, es por lo tanto, que la calidad debe de comenzar por las partes más importantes de toda organización, tal caso lo expresa en la definición acerca de “Un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del cliente” que es proporcionado por el ingeniero y economista Armand Feigenbaum.

También, se puede mencionar la gestión de la calidad, como “Un conjunto de características en el cual, inherentemente cumple con las necesidades de los clientes al adquirir un producto mediante diseño, confort, economía y satisfacción; lo cual se logra minimizando errores y defectos que se generan en la producción y para ello es necesario mejoras en el trabajo, servicio, información y proceso.”²⁸

²⁷ Luz Ángela Aldana de Vega, Administración por calidad, Edición Colombia 2010

²⁸ Elaboración propia del grupo de investigación.

MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ESQUEMA 1



Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación, basado en la Norma ISO 9001:2000

2. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Estos principios en la gestión de la calidad, dan un guía para saber e identificar cual es el camino y rumbo que se toma con respecto a la calidad presentada al cliente, los principios, se derivan en dos enfoques, los cuales permitirán detallar de una manera mejor lo que se pretende lograr, por lo cual es “Gestión desde la integridad de las personas” la cual brindará toda la parte de una organización en que la persona es el ancla principal para poder lograr la calidad esperada y el segundo enfoque es el “Mejoramiento continuo”, sin dudarlo, uno de los enfoques mejor asignados y destinados en toda la sección administrativa y productiva, la cual dará los avances y pautas, para poder identificar a cada uno de estos principios.

Estos principios que se presentaran a continuación, se desprenden para poder brindar los siguientes beneficios; **(i)** Fidelidad de los clientes, **(ii)** Velocidad de articulación y alineación de procesos, **(iii)** Nuevas oportunidades de mercado, **(iv)** Capacidad para desarrollar referenciones competitivas y comparativas y **(v)** Facilidad para establecer relaciones de beneficio recíproco con los proveedores.

a. PRIMER ENFOQUE: GESTIÓN DESDE LA INTEGRIDAD DE LAS PERSONAS.

TABLA 1.1

PRINCIPIO	AUTOR	ENFOQUE
Primero	Armand Feigenbaum	“La calidad no es un problema aislado, abarca a toda la administración.”
Segundo	Joseph Juran	“El cliente consumidor, usuario, es lo más importante.”
Tercero	Karou Ishikawa	“El bienestar de quienes trabajan en la organización es determinante en los procesos de gestión de la calidad.”
Cuarto	James Harrington	“La satisfacción de las necesidades del cliente externo gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo y la organización.”
Quinto	Philip Crosby	“La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión de la calidad.”
Sexto	Eliyahu Moshe Goldratt	“El mejoramiento a largo plazo impera sobre la solución rápida a corto plazo.”
Séptimo	Jan Carlzon	“La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito.”
Octavo	Richard Schonberger	“Los hechos y datos son importantes, los supuestos y adivinanzas no lo son.”
Noveno	Vicente Falconi	“La preocupación principal es encontrar soluciones y no errores.”
Décimo	Peter Senge	“Orientación al aprendizaje y a la organización.”
Décimo primero	William Conway	“La gestión de calidad es un modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital.”

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación con base a Luz Aldana de Vega. Administración de calidad, Edición Colombia 2010.

b. SEGUNDO ENFOQUE: MEJORAMIENTO CONTINUO

TABLA 1.2

PRINCIPIO	ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
Primero	Al cliente	Apuntar a las necesidades sentidas de los clientes y de su entorno, contando con indicadores de eficacia y eficiencia que conducirán de una mejor forma la productividad.
Segundo	Liderazgo	Planifican la unidad de propósito y orientación de la gestión de la organización. Tomando un compromiso con la dirección, escucha abierta y flexibilidad en los procesos.
Tercer	Participación de las personas	Las personas independientes, son la razón de ser de la organización, permitiéndoles formación y participación en los procesos de calidad.
Cuarto	Basado en procesos	Los resultados son alcanzados, cuando las actividades que lo componen y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, es de suma importancia identificar los procesos claves de la organización.
Quinto	Sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, para la cual se determina las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.
Sexto	Mejoramiento continuo	Estas se articulan a un macro proceso, aplicados a servicios o productos tangibles.
Séptimo	Hecho para toma de decisiones	Identificar el área de mejoramiento, para poder analizar los problemas, de igual manera obtener tendencias, niveles de calidad, capacidad de procesos y niveles de satisfacción.
Octavo	Relación de beneficio recíproco con el proveedor	Esta se realiza en una forma de relación interdependiente de tal manera que se crea cadena de valor entre ambos, con el fin de establecer comunicaciones importantes.
Noveno	Orientación ética y social	Responsabilidad social, corporativa e individual asumida por la organización, en pro de la consecución de la calidad.

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación con base a Luz Aldana de Vega. Administración de calidad, Edición Colombia 2010.

3. LA CALIDAD

Es un concepto confuso debido en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción-comercialización. Además, el significado de calidad sigue evolucionando conforme la profesión de la calidad crezca y madure, pero si algo es bien cierto la calidad incluye patrones muy precisos, entre los cuales se pueden mencionar.

1. Perfección
2. Consistencia
3. Eliminación de desperdicios
4. Velocidad de entrega
5. Observancia de las políticas y procedimientos
6. Proveer un producto Bueno y útil
7. Servicio y satisfacción total para el cliente²⁹

Por lo tanto, es importante entender las diferentes perspectivas desde las cuales se ve la calidad a fin de apreciar por completo el papel que desempeña en las distintas partes de una organización. Siendo de esta manera, que los conceptos de calidad que a continuación se presentarán, han sido planteados por los mayores exponentes de la calidad y que han dado una mejor vista de lo que esta pretende lograr en el cliente y lo que toda empresa quiere otorgar.

a. CONCEPTOS DE CALIDAD

TABLA 1.3

N°	AUTOR	CONCEPTO
1	William Edwards Deming	Traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar

²⁹ James R. Evans, William M. Lindsay – Administración y control de la calidad – 7ª Edición

		satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.
2	Joseph M. Juran	<ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. 2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias.
3	Kaoru Ishikawa	De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad de trabajo, calidad de servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos.
4	Philip B. Crosby	Es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad.

Fuente de elaboración propia del grupo de investigación con base a Calidad concepto y filosofías. Deming, Juran, Ishikawa y Crosby.

b. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Como se ha expresado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas, es por ello que las partes en las que se debe de prestar atención son en la reducción de los costos de la calidad, la plena atención de los costos de la no calidad, disminución en los precios, presencia y permanencia del mercado y generación de empleos.

c. COSTOS DE LA CALIDAD

La calidad no cuesta (es gratis), pero nadie va a saberlo si no existe algún tipo de sistema aprobado de medición. La calidad siempre ha adolecido de la falta de un método obvio

de medición no obstante del hecho de que tal sistema fuera desarrollado por General Electric en la década de 1950 como una herramienta para determinar la necesidad de tomar medidas correctivas en una línea específica de productos.

El concepto de costos de calidad implica la utilización de técnicas administrativas, encaminadas a cuantificar los esfuerzos de la organización y las áreas de oportunidad, en la misma para obtener niveles óptimos de calidad, utilizando los recursos disponibles de la forma más rentable.³⁰

Se entiende como costos de calidad aquellos costos necesarios para alcanzar la calidad, surgen por la baja calidad existente o que pudiera existir. Incluyen los costos directos por baja calidad para la empresa y los costos de calidad ocultos especificados por las funciones de pérdida de calidad, por lo que los costos de calidad están asociados con la creación, identificación, reparación y prevención de defectos. Los costos de calidad, en términos sencillos son la suma de los costos operativos de la calidad y los costos del aseguramiento de la calidad, que se relacionan específicamente con el logro o no del producto o con la calidad del servicio. Otra definición planteada dice “los costos de calidad son aquellos asociados con la prevención, identificación, reparación y rectificación de la calidad deficiente y con el costo de oportunidad de la pérdida de tiempo de producción y ventas, como resultado de una calidad pobre o deficiente.”³¹

Al calcular juntos los costos que se agrupan de manera fácil, tales como correcciones, desperdicio, garantía, inspección y prueba, por tanto, se mostraron una acumulación de gastos que hizo que el gerente de línea escuchara. Esto condujo a poner en marcha programas más sofisticados de dirección por calidad, los cuales descubrieron costos en áreas tales como avisos de cambio, instalación y operaciones del proveedor dentro de la planta. Cuando existe la probabilidad de que las cosas puedan salir mal, una empresa

³⁰ <http://www.cyta.com.ar/ta1202/v12n2a2.htm>

³¹ Edward J. Blocher and David Stout and Paul Juras and Gary Cokins, “Cost a Strategic Emphasis Management”, Séptima Edición, 2014.

incurre en los costos de prevención y evaluación (costos de control), estos se consideran como una inversión; cuando las cosas salen mal, se experimentan los costos de fallas (internas y externas) considerándolos como pérdidas. (Ver tabla 1.4).

COMPONENTE DE LOS COSTOS DE CALIDAD

TABLA 1.4

COMPONENTES DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD	
COSTO DE PREVENCIÓN	COSTOS DE EVALUACIÓN (DETECCIÓN)
Ingeniería de calidad	Inspección de materias primas
Capacitación y reclutamiento del personal	Inspección de producción en procesos
Planeación y ejecución de programas de trabajo	Inspección del producto terminado
Auditorías y reportes de calidad	Inspección de empaques
Diseño de nuevos procesos	Aceptación de producto
Diseño de nuevos equipos	Aceptación de proceso
Circuitos de calidad	Evaluaciones al equipo
Estudios de rentabilidad	Laboratorios de inspección, medición y ensayo
Investigación de mercadotecnia	Análisis e informes de inspección
Certificación, selección, evaluación de proveedores	Verificación continua de los proveedores
	Inspección de prototipos
COSTOS POR FALLAS INTERNAS	COSTOS POR FALLAS EXTERNAS
Desechos	Ventas perdidas (relacionadas con el desempeño)
Sub-utilización de equipos	Garantías
Retrabajo (reproceso)	Descuentos concedidos por defectos
Tiempo perdido (relacionado con defectos)	Responsabilidad de producto
Reinspección	Solución de quejas
Cambios de diseños	Costos legales
Reparaciones	
Eliminación de rechazos	

Fuente: Blocher, Chen, Lin, Cost Management a strategic emphasis management

d. COSTOS DE LA NO CALIDAD

Los costos de no calidad no son más que el punto de vista pesimista de los costos de calidad como las ineficiencias o incumplimientos, los cuales son evitables, como: reprocesos, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención de quejas y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otros.

La no calidad o lo que es lo mismo la mala calidad le cuesta dinero a la economía de todo país, la diferencia entre un país y otro es el porcentaje en que afecta a sus ingresos. En la empresa, su presencia se refleja en los estados financieros del periodo, finalmente esto afecta la caja fiscal debido a la disminución de las utilidades antes de impuestos. Lo

paradójico es que no se llevan registros de las pérdidas producidas por la mala calidad, debido a que toda área trata a toda costa de ocultar sus ineficiencias.

DISMINUCIÓN EN LOS PRECIOS

Esto se origina por la reducción de costos, ocasionado por el menor uso de materiales, por la reducción en los procesos, por el menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.

PRESENCIA EN EL MERCADO

Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicios otorgados; lo que redundará en una presencia sobresaliente en el mercado.

PERMANENCIA EN EL MERCADO

Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.

GENERACIÓN DE EMPLEOS

Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se puede proporcionar más empleos que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

F. GENERALIDADES DEL MODELO DE CALIDAD DE EDWARD DEMING

1. FILOSOFÍA DE DEMING

Los modelos de calidad son referencias que las organizaciones utilizan para mejorar su gestión. Los modelos, a diferencia de las normas, no contienen requisitos que deben

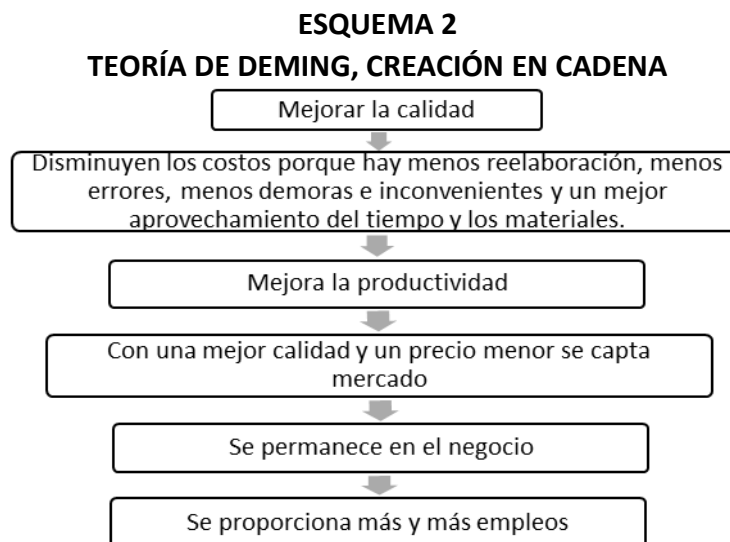
cumplir los sistemas de gestión de la calidad sino directrices para la mejora. Existen modelos de calidad orientados a la mejora de los modelos propios de determinados sectores e incluso modelos de calidad que desarrollan las propias organizaciones. Por lo tanto, el modelo de calidad aplicado a los ciclos productivos desarrollado por el doctor Edward Deming, desarrolla la identificación de cada uno de los procesos productivos realizados

Ninguna persona ha ejercido más influencia sobre la administración de la calidad que el doctor W. Edward Deming (1900-1993). Obtuvo un doctorado en física y se formó como experto en estadística, por lo que buena parte de su filosofía se remonta a sus raíces. Trabajo para Western Electric durante su época pionera en el control de calidad estadístico en las décadas 1920 y 1930. Deming reconoció la importancia de ver los procesos administrativos desde el punto de vista estadístico.

Durante la segunda guerra mundial, impartió cursos de control de calidad como parte del esfuerzo de defensa de Estados Unidos de América, pero se dio cuenta de que enseñar estadística solo a los ingenieros y trabajadores de las fábricas nunca solucionaría los problemas fundamentales de la calidad que era necesario resolver en la manufactura. A pesar de numerosos esfuerzos, se ignoraron sus intentos por transmitir el mensaje de la calidad a los altos directivos de alto nivel en Estados Unidos de América. Poco después de la segunda guerra mundial, Deming recibió una invitación por parte de Japón para que ayudara al país a realizar un censo.

Deming hablaba sobre la importancia del liderazgo de la alta dirección, las asociaciones entre clientes y proveedores y la mejora continua en los procesos de manufactura y desarrollo de productos. Los directivos japoneses adoptaron estas ideas, el resto, como dicen, es historia. La influencia de Deming en la industria japonesa fue tan importante que la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses estableció el premio Deming Application Prize en 1951, para reconocer a las empresas que mostraban un alto nivel de

logro en las prácticas de calidad. Deming también recibió del emperador el más alto honor en Japón, la Orden Real de Tesoro Sagrado. Poco después, su nombre se mencionaba con frecuencia entre los ejecutivos corporativos estadounidenses. Empresas como Ford, GM Y Procter & Gamble lo invitaron a trabajar con ellas para mejorar la calidad. Para su sorpresa, Deming no diseñó un “programa de mejora de la calidad” para ellas; su meta era cambiar sus perspectivas en la administración, a menudo, en forma radical. Deming trabajó con pasión hasta su muerte en diciembre de 1993, a la edad de 93 años. La filosofía de Deming se concentra en las mejoras continuas en la calidad de los productos y servicios al reducir la incertidumbre y la variabilidad en el diseño, la manufactura y los procesos de servicio bajo el liderazgo de alta dirección de la empresa. Deming también proponía que la calidad superior genera una productividad más elevada lo que a su vez conduce a la fortaleza competitiva a largo plazo. La teoría de Deming sobre la reacción en cadena (Ver ESQUEMA 2) resume este planteamiento. Consiste en que las mejoras en la calidad generan costos más bajos porque producen menos revisiones, escasos errores, y pocas demoras e inconvenientes, así como un mejor aprovechamiento del tiempo y los materiales.



Fuente: Deming w. Edwards, Out of The Crisis, ©2000 Massachusetts Institute of Technology, con autorización de The MIT Press.

2. LOS 14 PUNTOS DE DEMING

La filosofía de Deming sufrió muchos cambios, puesto que el mismo siguió aprendiendo. En sus primeros trabajos en Estados Unidos de América, enseñó sus “14 puntos” los cuales provocaron cierta confusión y malos entendidos entre los empresarios, porque Deming no explicó con claridad sus razones. Sin embargo, casi al final de su vida, resumió las bases subyacentes en lo que llamo “un sistema de profundos conocimientos”. El entendimiento de los elementos de este “sistema” ofrece las perspectivas críticas necesarias para diseñar prácticas administrativas eficaces y tomar decisiones en el complejo ambiente de negocios de hoy en día. Los 14 puntos sobre los que se basa la filosofía del autor son:³²

- a. **Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.**

Una organización debe definir sus valores, misión y visión del futuro para ofrecer a sus administradores y empleados una dirección a largo plazo. Los negocios no deberían existir sólo para obtener utilidades; son entidades sociales cuyo fin básico es servir a sus clientes y empleados. Para cumplir este propósito deben adoptar una perspectiva a largo plazo, invertir en innovación, capacitación e investigación, y aceptar la responsabilidad de ofrecer empleos y mejorar la posición competitiva de la empresa.

- b. **Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.**

Las empresas deben adoptar un enfoque hacia el cliente, basado en la cooperación mutua entre la mano de obra y la administración y en un ciclo de mejora sin fin. Con la finalidad de enfocarse de manera eficaz en las necesidades del cliente, todos, desde los

³² IBIDEM cita 31, páginas 50-54

directores has los almacenistas, deben aprender los principios de calidad y excelencia en el desempeño.

c. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.

La manera actual de producir es mediante buena calidad, la inspección será necesaria durante el periodo en que se está mejorando progresivamente la calidad, pero no ha llegado el punto en que la inspección se vuelva innecesaria a causa de rendimientos decrecientes. Es necesario motivar a los empleados a responsabilizarse de su trabajo, en lugar de dejar los problemas en línea de producción. La inspección se debe utilizar como una herramienta de recopilación de información que lleve a una mejora, no como medio para culpar a los empleados por defectos.

d. Terminar con la práctica de premiar los negocios basándose únicamente en el precio.

Las empresas deben establecer relaciones a largo plazo con menos proveedores, dando lugar a la lealtad y a las oportunidades de mejora mutua. Una relación a largo plazo fortalece los lazos entre proveedores y clientes, permite al proveedor producir en mayor cantidad, mejora la comunicación con el cliente y, por consiguiente, aumenta las oportunidades de mejorar los procesos. Los proveedores saben que sólo se aceptan bienes de calidad, si quieren mantener una relación a largo plazo.

e. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.

Las mejoras son necesarias tanto en el diseño como en las operaciones. Un mejor diseño de bienes y servicios se revida de la comprensión de las necesidades de los clientes y de análisis de mercado continuos y otras fuentes de retroalimentación, así como el

entendimiento de los procesos de manufactura y prestación de servicios. Al mejorar la calidad, aumenta la productividad y se reducen los costos.

f. Instituir la capacitación y el entrenamiento.

La capacitación no solo origina mejoras en la calidad y la productividad, sino que también eleva la moral de los trabajadores y les demuestra que la empresa está dedicada a ayudarles y a invertir en su futuro. La capacitación debe ir más allá de las habilidades laborales básicas, debe incluir herramientas para diagnosticar, analizar y solucionar problemas de calidad e identificar las oportunidades de mejorar.

g. Aprender e instituir el liderazgo.

El liderazgo es ofrecer una guía para ayudar a los empleados a realizar mejor su trabajo con menos esfuerzo. Puede ayudar a eliminar del trabajo el elemento de temor y a motivar el trabajo en equipo.

h. Eliminar el temor, crear confianza, crear el ambiente adecuado para la innovación.

El miedo desaparecerá a medida que mejore la gerencia y a medida que los empleados adquieran confianza en ella, los trabajadores no deberían temer el informar sobre los equipos y las condiciones que son perjudiciales para la calidad, un problema cultural que debe ir trabajándose debidamente en todas las organizaciones, con un cambio de liderazgo y de políticas para el desarrollo organizacional.

i. Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos, grupos y áreas de personal.

El trabajo en equipo ayuda a eliminar las barreras entre los departamentos y las personas. Los obstáculos entre las áreas funcionales se presentan cuando los administradores temen perder el poder.

j. Eliminar las exhortaciones (instigaciones) en la fuerza laboral.

El enfoque de mejora no debe ser solo conductual, los programas motivacionales, lemas, carteles que se enfocan en mejorar la productividad y la calidad se logran a través a la confianza y el liderazgo, las mejoras se presentan al entender la naturaleza de las causas comunes y especiales. Por lo tanto, el pensamiento estadístico y la capacitación son mejores formas de mejorar la calidad.

k. A) Eliminar las cuotas numéricas para la producción, en cambio, aprende a instituir métodos para mejora. B) Eliminar la administración por objetivos y en vez de ella aprender las capacidades de los procesos y como mejorarlos.

Un sistema que fomenta una atmosfera de receptividad y reconocimiento resulta mucho más conveniente que uno que mide a la gente según las cantidades que produce. En lugar de asigna cuotas de trabajo, se debe estudiar el trabajo y que se definan los límites del trabajo. La administración debe entender el sistema y tratar de mejorarlo en forma continua, en lugar de enfocarse en metas a corto plazo.

l. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.

Una de las principales barreras que destruye el trabajo en equipo es la evaluación del desempeño, ya que promueve la competencia por recursos limitados, fomenta mediocridad, y en vez de calidad se enfocan en producir en corto plazo sin importar los defectos. Por lo tanto, se deben ajustar estas evaluaciones con base a estudio estadísticos de la producción y clasificar al personal que está capacitado, y los que serán necesarios capacitarlos para su desempeño.

m. Fomentar la educación y auto mejora en cada persona.

Se refiere a la educación general amplia y continua para el desarrollo personal. Las organizaciones deben invertir en sus empleados en todos los niveles para garantizar el éxito a largo plazo.

n. Aprender acciones para lograr la transformación.

Un cambio de cultura organizacional, una metodología de planificación, nueva visión y misión de la empresa, casi siempre presenta alguna resistencia o escepticismo por parte de las gerencias, debido a que están acostumbrados a muchas de las prácticas administrativas tradicionales que creen no es necesario ajustar todo el enfoque organizacional. Para cumplir con los 13 pasos anteriores siempre será necesario contar con la participación y el desempeño de los empleados, gerentes quienes deberán tener una idea precisa de cómo aplicar la mejora continua.³³

3. CICLO DE DEMING

Es una adaptación sencilla del método científico para la mejora de los procesos. En 1939, Walter Shewart lo presentó primero como un proceso de tres pasos, *de especificación, producción e inspección*, para la producción en gran escala que “constituyen un proceso científico dinámico para adquirir conocimiento”. Estos pasos corresponden al método científico de proponer una hipótesis, realizar un experimento y probar la hipótesis. Shewart lo describió gráficamente como un círculo para transmitir la importancia de la mejora continua. Deming modificó su idea y la presentó durante sus seminarios en Japón en 1950. La “rueda de Deming” consiste en:

- a. Diseñar el producto con pruebas apropiadas.
- b. Elaborar el producto y probarlo en la línea de producción y en el laboratorio.
- c. Vender el producto.

³³ Mary Walton. Cómo Administrar con el método Deming.

- d. Probar el producto en servicios y por medio de una investigación de mercado. Averiguar qué piensan los usuarios sobre él y por qué los no usuarios lo compran.³⁴

Los ejecutivos japoneses lo adaptaron en el ciclo PHVA: Plan (planificar, diseñar el producto), Do (hacer, asegurar que la producción fabrica el producto como se diseñó), Check (verificar, verificar las compras/quejas y confirmar si el cliente está satisfecho), Act (actuar, usar la retroalimentación para incorporar mejoras en la siguiente fase de planificación). Esto se conoció como el ciclo de Deming; quien lo reintrodujo durante sus seminarios de administración en la década de 1980 y cambió Check por Study (estudiar), llamándolo ciclo PDSA (Ver ESQUEMA 3). Sin embargo, algunas organizaciones todavía usan el PDCA. Con el paso de los años, el PHVA evolucionó en un proceso más general tanto para la mejora continua a corto plazo como para el aprendizaje de la organización a largo plazo, mucho más allá de su enfoque original en el diseño del producto, con fundamento en las contribuciones y los escritos de varios profesionales de la calidad. Su premisa central establece que la administración, sobre cómo funciona un proceso que quizá haga una labor sea más fácil, más exacta, más rápida, menos costosa o más segura, y que satisfaga mejor las necesidades del cliente. Es preciso considerar tres cuestiones fundamentales:

- ¿Qué se intenta lograr?
- ¿Cuáles cambios es posible hacer y que resultarán en una mejora?
- ¿Cómo sabremos que un cambio es una mejora?

El conocimiento se desarrolla a través de un proceso de aprendizaje. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones usan el ciclo de Deming como la base para sus actividades de mejora del desempeño.

³⁴ IBIDEM cita 31, páginas 463-465

**CICLO PHVA DE EDWARD DEMING
ESQUEMA 3**



Fuente: James R. Evans y William M. Lindsay, "Administración y control de calidad", 2015

El PHVA proporciona una estructura básica para diseñar, probar e implementar cambios a cualquier proceso que conduzca a la mejora. La etapa "Planificar" consiste en estudiar la situación actual y describir el proceso (insumos, resultados, clientes y proveedores); entender las expectativas del cliente; recopilar datos; identificar problemas; probar las teorías de las causas, y desarrollar soluciones y planes de acción. En la etapa "Hacer", el plan se implementa como un ensayo, como en un laboratorio, un proceso piloto de producción o con un grupo pequeño de clientes, para evaluar una solución propuesta y aportar datos objetivos. Los datos del experimento se recopilan y documentan. La etapa "Verificar" determina si el plan de ensayo funciona en forma correcta al evaluar los resultados, registrar el aprendizaje y determinar si es preciso abordar todos los problemas u oportunidades adicionales. A menudo la primera solución debe modificarse o desecharse. Se proponen y evalúan soluciones nuevas regresando a la etapa "Hacer". En la última etapa "Actuar", las mejoras se estandarizan y el plan final se implementa como una "mejor práctica actual" y se comunica a toda la organización. Luego, este proceso conduce de nuevo a la etapa "Planificar" para identificar otras oportunidades de mejora.

4. PASOS DETALLADOS DEL CICLO DE DEMING.

a. PLANEAR:

1. Definir el proceso: su inicio, final y lo que hace.
2. Describir el proceso: mencionar las tareas clave realizadas y la secuencia de los pasos, personas que participan, equipo utilizado, condiciones ambientales, métodos de trabajo y el material usado.
3. Describir a los participantes: clientes y proveedores internos y externos, y operadores del proceso.
4. Definir expectativas de los clientes: qué quiere el cliente, cuándo y dónde, tanto para clientes externos como internos.
5. Determinar qué datos históricos están disponibles sobre el desempeño del proceso, o qué datos es necesario recopilar a fin de entender mejor el proceso.
6. Describir los problemas percibidos relacionados con el proceso; por ejemplo, el hecho de no satisfacer expectativas de los clientes, la variación excesiva, los tiempos de ciclo prolongados, etcétera.
7. Identificar las causas principales de los problemas y su impacto en el desempeño del proceso.
8. Desarrollar cambios o soluciones potenciales para el proceso, y evaluar la forma en que estos cambios o soluciones van a manejar las causas principales.
9. Seleccionar la(s) solución(es) más prometedor(a)s.

b. HACER:

1. Realizar un estudio piloto o un experimento para probar el impacto de la(s) solución(es) potencial(es).
2. Identificar los indicadores para entender la forma en que cualquier cambio o solución tiene éxito al manejar los problemas percibidos.

c. VERIFICAR:

1. Analizar los resultados del estudio o experimento.
2. Determinar si mejoró el desempeño del proceso.
3. Identificar otros experimentos que quizá sean necesarios.

d. ACTUAR:

1. Seleccionar el mejor cambio o solución.
2. Desarrollar un plan de implementación: qué es necesario hacer, quién debe participar y cuándo se debe llevar a cabo el plan.
3. Estandarizar la solución, por ejemplo, redactando nuevos procedimientos operativos estándar.
4. Establecer un proceso para vigilar y controlar el desempeño del proceso.³⁵

G. CICLOS PRODUCTIVOS

Los ciclos productivos son de gran ayuda para actuar sobre los procesos y no sobre las personas. Frecuentemente estos procesos actúan en el momento de realizar el producto, están relacionados entre sí, estos con el fin de formar ciclos en donde existe la participación de géneros productivos que propician la dependencia entre ellos mismos.

Por lo tanto, se puede definir el ciclo productivo como: Aquel conjunto o serie de operaciones, que se llevan a cabo en una empresa, comenzando desde la recepción de materia prima o extracción, manipulación y procesamiento, control, supervisión de la materia prima, para convertirla en un producto terminado destinado a la comercialización.

³⁵James R. Evans. William M. Linday, "Administración y Control de la calidad". Cengage Learning Editores, Inc., Séptima edición, México, 2010.

PRIMER GÉNERO

Este está constituido para la producción de alimentos, ya sea para personas como para animales que provienen de este primer género.

SEGUNDO GÉNERO

Esta es dedicada a la producción de materiales y objetos, tales como: (i) A la preparación de productos semielaborados que sirve a su vez de materia prima de otros procesos, (ii) Destinadas a manufactura de productos elaborados que directamente satisfacen las necesidades del hombre. Por lo tanto, la intervención de los diferentes procesos en los que se presentan como:

- a) Industria textil.
- b) Industria metal-mecánica.
- c) Industria automotriz.
- d) Industria petroquímica.

Las empresas obtienen los factores productivos necesarios para realizar su actividad de transformación para obtener un producto. Cada actividad productiva tiene que efectuarse siguiendo unas determinadas fórmulas o recetas, esto según la intervención de los diferentes procesos.³⁶

1. CICLOS PRODUCTIVOS DEL CAFÉ.

La agricultura mundial, al igual que los productores de café actualmente se enfrentan a problemas técnicos como el deterioro constante de los suelos con su consecuente pérdida de fertilidad y capacidad de producción; el alto consumo de plaguicidas, incremento en los costos de manejo de problemas fitosanitarios; y la contaminación de fuentes y corrientes de agua. Estos problemas se pueden presentar en condiciones

³⁶ Economía 1° Bachillerato, Unidad 5: La empresa: producción y costes

particulares de cada país o región, traen como consecuencia una pérdida de productividad, disminución en la sostenibilidad del sistema productivo y deterioro de las condiciones del entorno y el bienestar de los productores.

“La calidad del café es el resultado de todos los factores de producción, desde el clima, el suelo, el árbol de café y su manejo, hasta la gente que realiza las labores y, sobre todo, el beneficio o post cosecha. El trabajo inicia con la siembra de un cafeto y todas las labores y cuidados del productor se ven reflejados en el momento de la cosecha, la cual, por su impacto económico y de calidad, es de mucha importancia para la administración cafetalera.”³⁷

La calidad del café cosechado no se mejora en el beneficio, sólo se conserva. Sin embargo, si este tiene un mal manejo, sí se puede perder. Hoy en día, los mercados prestan más atención a un producto de excelentes condiciones, principalmente en aspectos de calidad sensorial, perfil de taza y apariencia y, cada vez con mayor relevancia, la expectativa de la calidad sanitaria del café.

El objetivo del productor es obtener una taza limpia, ya que la mayoría de los defectos se dan durante el beneficio. Cada error en el despulpado, la fermentación, el lavado, el secado o el almacenamiento puede causar un defecto que daña la calidad y afecta el precio del café. El beneficio es una etapa muy delicada. Por esto, es tan importante controlarlo. Un mal manejo del beneficio puede llevar a la pérdida del trabajo realizado en el cultivo. Hablar de un proceso de beneficio exactamente igual a otro no es posible, especialmente por los diferentes tipos de café y sus procesos. Existen variantes de proceso y diferentes desarrollos de infraestructura, desde los beneficios sencillos de un pequeño productor hasta las grandes centrales de beneficio.

³⁷ Buenas prácticas para la Producción del café. Solidaridad, 2da edición.

En el procesamiento del café se pueden identificar dos tipos de métodos que son aplicables en los beneficios para el cultivo y pos cosecha, de los cuales están:

a. MÉTODO HÚMEDO.

Empleado principalmente para café Arábico lavado. Los frutos o “café uva”, son despulpados, fermentados, lavados y secados. El producto es “café pergamino seco” con una humedad entre el 10% y 12,5%. En este estado, el café es trillado y se encuentra como “café oro” o “café verde”, listo para comercialización local o internacional y tostado.

Entre los componentes que se desarrollan en este método, están:

i- COSECHA:

Se deben recoger, en su totalidad, sólo los frutos maduros. Esto se traduce en las siguientes ventajas: aumento de ingresos por venta de mayor cantidad de café (mejor conversión de café cereza: café pergamino seco), eliminación de pérdidas hasta por el 10% debidas a frutos no recolectados o que caen al suelo.

ii- DESPULPADO:

Se debe hacer en seco, aprovechando la gravedad. Se puede despulpar el café sin agua, sin afectar la capacidad del proceso y la calidad de los granos. Esta práctica evita la contaminación producida en un 72%. Se deben procesar las uvas recolectadas lo más pronto posible. No más de veinticuatro horas después de cosechadas. Luego de las primeras 12 horas de recolección, puede sufrir daño la apariencia y la calidad del café.

iii- CLASIFICACIÓN:

Para ello se deben usar zarandas clasificadoras eficientes que funcionan sin agua.

iv- FERMENTACIÓN Y LAVADO:

El mucílago del café puede removerse mediante la fermentación o con el uso de máquinas de fricción.

En la fermentación, el proceso se realiza en tanques limpios, con superficies lisas, sin grietas para evitar la acumulación de frutos de fermentaciones anteriores.

La duración de la fermentación es una variable crítica. De acuerdo con la altura sobre el nivel del mar, la temperatura y la presencia de los microorganismos que actúan en este proceso, la fermentación puede tardar de 10 a 20 horas o quizás más. El volumen del café que se fermenta también afecta esta duración. En temperaturas bajas, se remueve primero el mucilago del café que está en la parte baja de los tanques.

v- SECADO:

De acuerdo con el método del beneficio, el café puede ser secado con la pulpa en el método seco, o con el método húmedo luego del lavado en pergamino. El secado puede hacerse de manera natural empleando la energía del sol en patios, o en infraestructura sencilla como paseras, camas africanas, marquesinas, carros-elbas, que, siempre que la temperatura, clima y seguridad lo permitan, son la manera más adecuada de lograr una humedad del 10% al 12,5%, sin consumo de combustible o energía eléctrica.

vi- TOSTADO:

El proceso del tostado puede dividirse en 3 etapas: **La primera etapa** es cuando el grano pierde humedad, y empieza a ganar temperatura; luego viene **la segunda etapa** del tostado, en la que se llevan a cabo las diferentes reacciones químicas y físicas. Y como **la tercera etapa**, viene la conocida como enfriado, cuyo objetivo es detener estas reacciones una vez obtenido el tueste deseado. En la primera etapa conocida también como de deshidratación debido a que el grano alcanza la temperatura de ebullición del agua.

b. MÉTODO SECO.

Empleado en café Robusta y Arábicos naturales. La principal variación respecto al proceso anterior consiste en que no lleva despulpado y las uvas (frutos de café) se secan completamente hasta que la almendra del café se desprende de sus capas externas y se procede a realizar la trilla.³⁸

³⁸ IBIDEM cita 37, páginas 63-75

“CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE MODELO DE CALIDAD A LOS CICLOS PRODUCTIVOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.”

A. IMPORTANCIA

En la presente investigación se centra en la necesidad de recolectar la información que fundamentará y dará rigor para un diseño de modelo de calidad a los ciclos productivos del café, en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de Responsabilidad Limitada; proporcionando un diagnóstico fidedigno para su oportuna interpretación. Tomando en cuenta que ACPASA de R.L., no cuenta con la existencia de un modelo de calidad aplicado a sus procesos productivos, lo que ocasiona una ineficiencia al momento de realizar cada uno de los procesos por lo que atraviesa el café y reduciendo considerablemente su estabilidad. El avance y desarrollo del mercado nacional y extranjero, exige por medio de la demanda, un café que cumpla con requisitos de calidad y que presente estos rasgos específicos en el grano, de tal manera, se vuelve imprescindible la realización de un modelo de calidad, el cual ayudará a mejorar los procesos productivos desde la siembra hasta el empaquetado del café, de igual manera, permitirá a futuro poseer unos lineamientos para una certificación de calidad en su producto de café.

B. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Realizar una investigación sobre los ciclos productivos del café en ACPASA de R.L., el cual permitirá la obtención de insumos necesarios para la formulación y propuesta de un plan de modelo de calidad para los ciclos productivos del café.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Ejecutar un diagnóstico mediante la investigación de campo, con la participación de los asociados de ACPASA de R.L., con el fin de identificar los elementos necesarios para la formulación de la propuesta.
- Identificar los diferentes procesos que se realizan al fruto del café en su ciclo de vida, el cual permitirá un mejor desempeño en cuanto a la eficiencia que se podría lograr en los procesos.
- Determinar los procesos idóneos del café en sus diferentes etapas, para aprovechar al máximo los modelos de calidad que se les serán aplicables.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO

Toda investigación realizada, debe brindar certeza a través de la utilización de un método que le sea permitido para el desarrollo ordenado y cronológico de los hechos y la sucesión de los mismos. Es por ello que, en la investigación realizada se utilizó fundamentalmente el método científico. Debido a que este método presenta pasos que conducen a la generación de elementos válidos y objetivos sobre la situación problemática. En el cual se fundamentan el análisis y síntesis de toda la información obtenida, con la finalidad de obtener un panorama sobre los procesos productivos del café que realiza la Cooperativa en sus procesos cotidianos.

Además, se realizó su respectiva investigación de campo, el cual permitió conocer a fondo como realizan la producción del café en sus diferentes etapas, tiempos y lugares que son utilizados, esto con el propósito de definir una propuesta de un modelo de calidad aplicado al ciclo productivo del café.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación realizado es el descriptivo. En el cual se definieron, clasificaron y catalogaron las descripciones de los procesos productivos y la influencia que tuvo en el diseño del modelo de calidad.

Se pretendió observar sistemáticamente los ciclos productivos actuales para catalogar la información que fue útil para el diseño del modelo de calidad, con el fin de optimizar los procesos de los ciclos productivos bajo estándares de calidad.

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio se ha utilizado el diseño no experimental, debido a que es el tipo de investigación sistemática en el cual, el investigador no manipulo y/o controlo las diferentes variables independientes porque fueron intrínsecamente manipulables y por lo tanto se limitó a las observaciones de situaciones ya existentes.

La utilización de este diseño de investigación logra el estudio en relación a los ciclos productivos ya establecidos, de los cuales no se puede influir, solo es regulado bajo estándares de calidad. Por lo tanto, el grupo de investigación únicamente pudo concluir sobre efectos ya establecidos, además, la única forma de influir fue recomendando como alcanzar los objetivos planteados.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las diferentes fuentes de información utilizadas en el trabajo de investigación serán descritas a continuación:

a. PRIMARIA

Información obtenida de los Asociados de ACPASA de R.L., Consejo de Administración y personal con la cual cuenta la Cooperativa.

b. SECUANDARIA

Información bibliográfica, física y digital consultada tales como: documentos proporcionados por ACPASA de R.L., libros, trabajos de investigación, revistas, direcciones electrónicas y otro tipo de publicaciones relacionadas al tema de investigación.

D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

1. ENTREVISTAS

La recopilación de información obtenida con Asociados de la Cooperativa, donde se realizó un intercambio de ideas, se utilizó una técnica de recolección de información mediante una interrogación estructurada, obteniendo una conversación totalmente libre con los sujetos de estudio. Por lo tanto, se permitió obtener información necesaria por parte de los asociados de ACPASA de R.L.

2. ENCUESTA

Se utilizó para la recolección de información mediante el cuestionario, el cual permitió conocer sobre las diferentes expectativas, sugerencias y otro tipo de datos necesarios para la investigación.

La encuesta fue realizada por el equipo de investigación y fue dirigida a los cincuenta y siete asociados de ACPASA de R.L., de forma física.

3. OBSERVACIÓN

A través de la observación realizada en las instalaciones de ACPASA de R.L., se logró obtener la información necesaria que logró contribuir al desarrollo de la investigación.

E. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1. CUESTIONARIO

Se utilizó para realizar una investigación estructurada, donde se indagó sobre aspectos que se deseaban conocer, procesos, tiempos, maquinaria, cantidades entre otros datos que se adquirieron, el cuestionario fue realizado a los 57 asociados que componen ACPASA de R.L. (Ver anexo N° 3)

2. LISTA DE COTEJO

Es una lista de ideas, guías de trabajo, resúmenes de apuntes, en el cual se obtuvieron mediante las observaciones que se llevaron a cabo por parte del grupo de investigación, desde el cultivo del café, recolección y procesamiento de este. La observación fue realizada con la documentación de la Cooperativa y verificación presencial del proceso productivo en las instalaciones por parte del grupo de investigación. (Ver anexo N° 4)

3. GUÍA PARA ENTREVISTA

La elaboración de una guía de preguntas, que estarían hechas de acuerdo a los objetivos planteados; sin embargo, este tipo de información fue útil para la investigación. Al mismo tiempo brindó facilidad y comodidad a los entrevistados, la entrevista fue realizada al Consejo de Administración de ACPASA de R.L. (Ver anexo N° 5)

F. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de Responsabilidad Limitada, ubicada en el municipio de Comasagua, en la cual se obtuvo la información para el desarrollo del estudio y lugar dónde se encontraban los asociados.

1. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis para el trabajo de investigación, es decir, el objeto y unidades de estudio fueron:

2. OBJETO DE ESTUDIO

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de Responsabilidad Limitada (ACPASA de R.L.)

3. UNIDADES DE ANÁLISIS

- 57 Asociados de ACPASA de R.L.
- 6 Consejo de administración

G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

1. UNIVERSO

Las unidades de análisis fueron investigadas para la realización de la investigación, está se encuentra comprendida por el universo de estudio que lo conforman los asociados de ACPASA de R.L.

2. POBLACIÓN

Para el desarrollo de la investigación, la población estuvo constituida por la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de Responsabilidad Limitada (ACPASA de R.L.) que se encontraban realizando activamente el desarrollo de las actividades. De acuerdo a la información que dispone la misma, el total de asociados que se encontraban activos y en pleno desarrollo de las actividades fue de cincuenta y siete asociados, entre los cuales cincuenta y dos son hombres y cinco mujeres. Por lo tanto, y para efectos de mejores resultados para la investigación, se realizó únicamente el censo, debido a que fue posible estudiar a todos los elementos de la población. Y entre los cuales se tomó a el consejo de administración para la realización de la entrevista.

3. CENSO

Consistió en el estudio de todos los elementos que conformaba la población siendo estos los cincuenta y siete asociados de ACPASA de R.L. Este se realizó porque fue posible estudiar a cada uno de los elementos de la misma. Por consiguiente, la utilización de un censo fue viable con los asociados de ACPASA de R.L., y se obtuvieron resultados con mayor precisión.

H. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos en la recopilación de la información, fueron procesados por medio de un software denominado Microsoft Excel, el cual sirvió como herramienta tecnológica para el almacenamiento de la información, procesamiento y presentación; pues cuenta con herramientas estadísticas y matemáticas que serán aplicadas para la representación de los resultados por medio de gráficas y tablas que fueron de ayuda al grupo de investigación para la interpretación y diagnóstico de la misma.

I. TABULACIÓN

La información obtenida fue tabulada con base a cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario, entrevista y lista de cotejo ordenando en concordancia al objetivo que se persigue. Su representación se realizó a través de cuadros estadísticos.

J. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Después de la tabulación de la información obtenida, se procedió a la realización del análisis respectivo de cada uno de los resultados, la interpretación que se realizó a través de gráficos circulares y de barra que contribuyen a la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

K. ALCANCES Y LIMITACIONES

La investigación tuvo como propósito, la elaboración de un instrumento, que brinde a la cooperativa ACPASA de R.L., una forma diferente en sus procesos productivos aplicando

un modelo de calidad que permita volver eficiente los procesos utilizando un ciclo PHVA y que, de igual manera, contribuya el desarrollo económico y local de la cooperativa.

1. ALCANCES

La investigación tuvo como búsqueda, lograr identificar cada uno de los procesos que se realizan al momento de la transformación del café en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de Responsabilidad Limitada, en el cual, se identificaron aspectos que contribuyen a los avances de:

- Desarrollar una propuesta que garantice una reducción de tiempos en los procesos; y que permita volver eficiente la producción del café.
- Disminuir los desperdicios y aprovechamiento de los espacios que cuenta la cooperativa para el almacenaje y/o producción del café, para aprovechar la distribución de planta y poder proyectar mejoras al futuro.
- Contribuir a la implementación de un modelo de calidad desarrollado por el Dr. Edward Deming, que aportará considerablemente una eficiencia en cada uno de los procesos administrativos y productivos de la cooperativa.
- La recolección de datos para la unidad de análisis de los asociados fue completa, debido a que se pudo obtener la colaboración de los 57 asociados de ACPASA de R.L., en las encuestas, entrevistas y lista de cotejo realizadas, permitiendo un análisis y estudio muy certero.

2. LIMITACIONES

Como toda investigación realizada, la presentación de diferentes limitantes que dificultan el logro de los objetivos propuestos son evidentes; ésta investigación no ha sido la excepción, por lo cual, se puede mencionar algunos aspectos que dificultaron la recolección de información.

- No se logró estar presente al momento de ser realizada la encuesta, debido a que los asociados se reúnen en asamblea privada y se expresó que no podría ser posible el ingreso al salón de reuniones.
- Al momento de realizarse la entrevista fue reorientada con una minoría del consejo de administración de la cooperativa, debido a que la distancia encontrada con la cooperativa y debido a los tiempos que cada uno de los integrantes del grupo de investigación contaba, se dificultaba poder establecer un tiempo mayor para realizar la entrevista con todos los asociados.

L. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. CUESTIONARIO

- 1- De las manzanas de cafetal cultivadas para producción, ¿Cuántas son cultivadas con sombra _____ mz, y cuantas cultivadas con sol _____ mz?

TABLA 2.1

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CULTIVADA EN SOMBRA	176	98%
CULTIVADA EN SOL	4	2%
TOTAL	180	100%

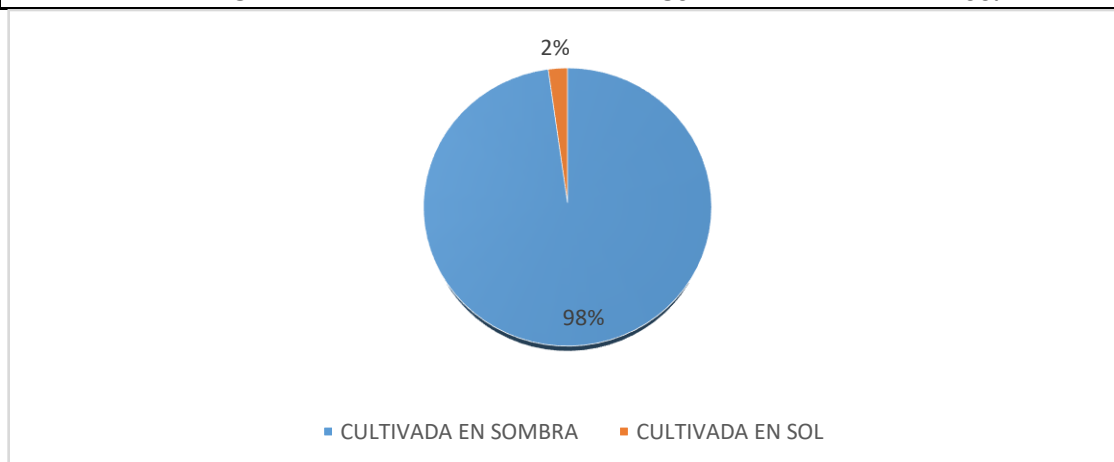


FIGURA 2.1 – Cantidad de terreno (manzanas) utilizados para el cultivo del café. (Elaboración propia)

La tabla 2.1 muestra el área de cultivo para la producción de café, según los asociados es de 180 manzanas, en las cuales, se encuentran divididas por sombra y sol. Sin embargo, una minoría de ellos no tiene el conocimiento real de la cantidad de tierra con la que se cuenta para la siembra y producción del café, desconociendo así la cantidad que se pueda generar en granos de café.

2- El tipo de árbol de café que se utiliza para la siembra y producción es:

TABLA 2.2

ASOCIADOS	FRECUENCIA			PORCENTAJES			ASOCIADOS
	CATIMORES	SARCHIMORES	ARABUSTAS	CATIMORES	SARCHIMORES	ARABUSTAS	
(1- 15)	15	12	6	26%	21%	11%	15
(16 - 30)	14	12	8	25%	21%	14%	15
(17 - 45)	14	14	6	25%	25%	11%	15
(46 - 57)	12	8	3	21%	14%	5%	12
							57

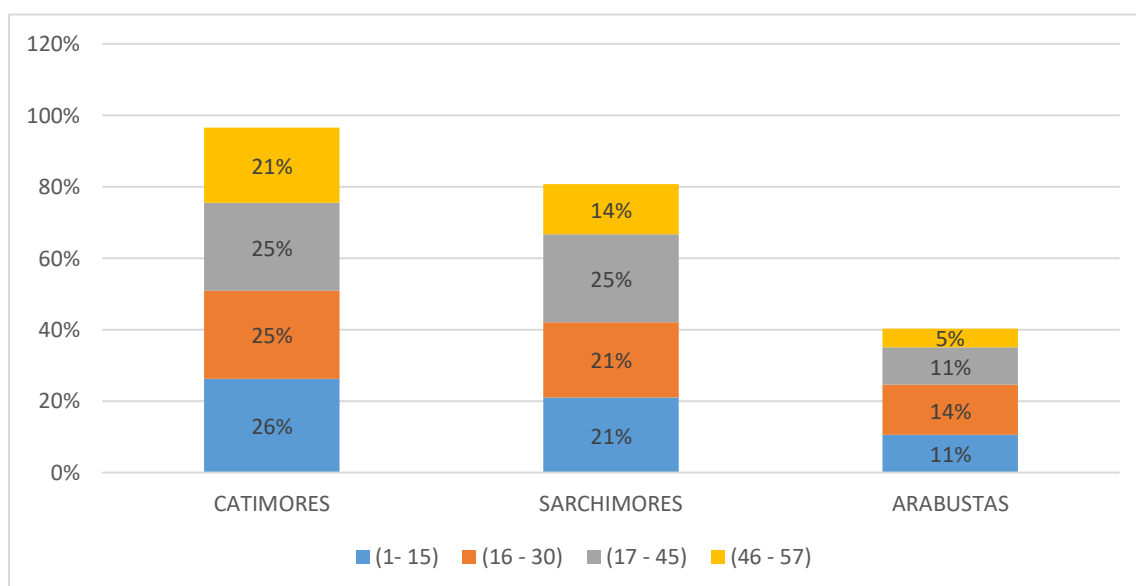


FIGURA 2.2 – Tipo de árbol utilizado para la producción del café. (Elaboración propia)

La tabla 2.2 muestra los resultados obtenidos al cuestionar a los asociados sobre los tipos de árbol que se utilizan para la producción de café. Ya que es importante que los asociados conozcan la variabilidad de tipos de planta de café siendo ésta notable en la cooperativa, pues esto denota la diversidad de las plantas con las que cuentan para la forma adecuada de cultivar cada una de ellas.

3- La preparación del terreno para el sembrado de el árbol de café, se prepara con:

TABLA 2.3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MEDIO AÑO DE ANTICIPACIÓN	31	54%
UN AÑO DE ANTELACIÓN	14	25%
AÑO Y MEDIO DE ANTELACIÓN	0	0%
NO TIENE ALGUNA PREPARACIÓN	8	14%
ABSTENCIÓN	4	7%
TOTAL	57	100%

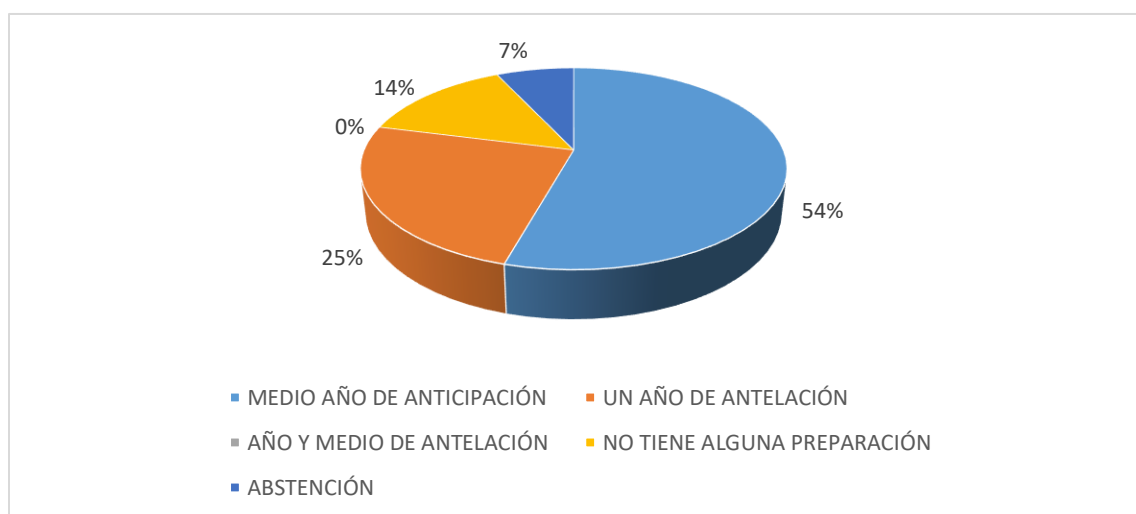


FIGURA 2.3 – Preparación del terreno para el sembrado de la planta de café. (Elaboración propia)

Como se puede observar la preparación del terreno es de suma importancia para el sembrado de la planta de café, la cooperativa realiza esta actividad con medio año de anticipación, esto debido a que las plantaciones son únicamente tratadas al momento de prepararse para la siguiente producción, sin embargo, las plantaciones nuevas o viejas, se les debe dar un tratamiento con mayor tiempo posible, para poder responder a las exigencias a las que se les someterá al momento de la producción.

4- ¿Se realizan medidas de seguridad al momento de realizar el procesamiento del café en cada una de las etapas?

TABLA 2.4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	93%
NO	4	7%
TOTAL	57	100%

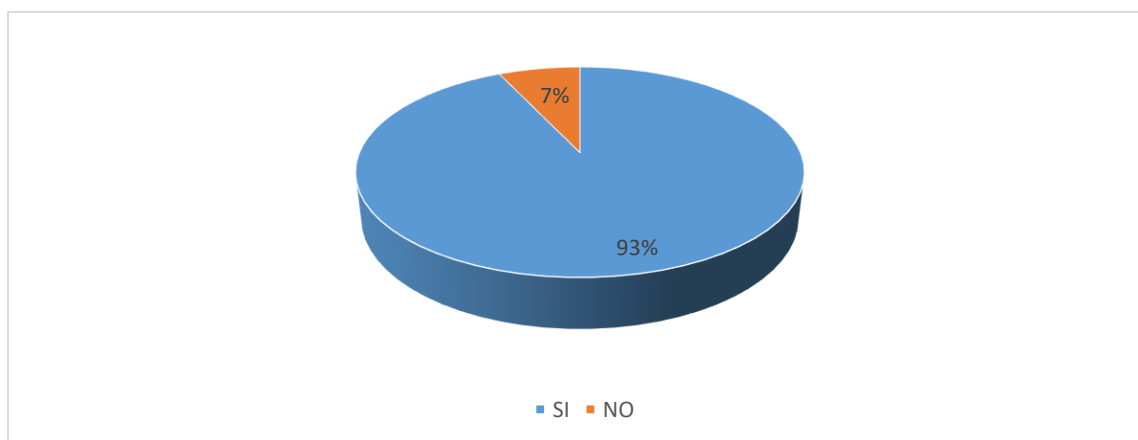


FIGURA 2.4 – Medidas de seguridad utilizadas en el proceso. (Elaboración propia)

En la tabla 2.4 se observa que no existe ningún tipo de inconveniente por parte de los asociados al momento de poner en prácticas medidas de seguridad en la realización del proceso productivo del café en ACPASA DE R.L.

5- ¿Cuáles de las siguientes medidas son usualmente utilizadas al momento de aplicar los agroquímicos a las plantas?

TABLA 2.5

ASOC.	FRECUENCIA				PORCENTAJES				ASOC.
	INDUC. S/ MEDIDAS	ELECCIÓN Y VERIFICACIÓN	ORIENT. Y ALMAC.	DIRECTRICES	INDUC. S/ MEDIDAS	ELECCIÓN Y VERIFICACIÓN	ORIENT. Y ALMAC.	DIRECTRICES	
(1- 15)	10	14	4	5	18%	25%	7%	9%	15
(16 - 30)	8	13	0	2	14%	23%	0%	4%	15
(17 - 45)	12	15	5	7	21%	26%	9%	12%	15
(46 - 57)	7	12	2	3	12%	21%	4%	5%	12
									57

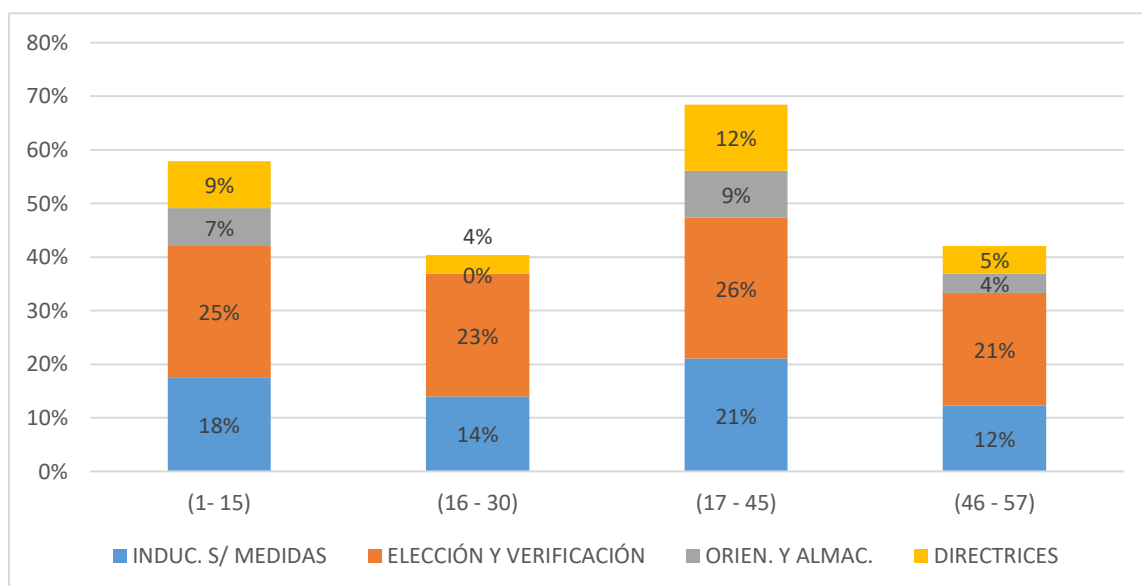


FIGURA 2.5 – Medidas utilizadas en la aplicación de agroquímicos a las plantas de café. (Elaboración propia)

Como se puede observar en la tabla 2.5 una de las partes más controversiales y delicadas que se utilizan en el cultivo de la planta, es la utilización de los agroquímicos, por lo cual, los asociados aseguran que la elección y verificación de los equipos que se van a utilizar se debe hacer usualmente, a la vez brindando una inducción sobre los agroquímicos que utilizan en cada plantación.

6- ¿Al momento de realizar el cortado de los granos, evita lastimar la planta y no dejar granos en el suelo para la propagación de plagas?

TABLA 2.6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	43	75%
NO	13	23%
ABSTENCIÓN	1	2%
TOTAL	57	100%

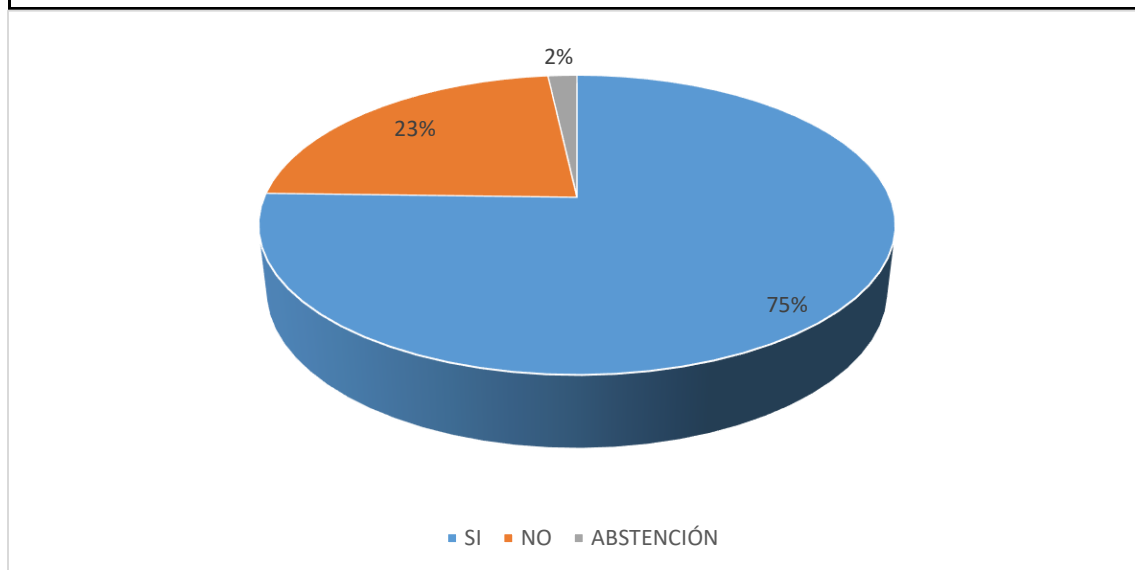


FIGURA 2.6 – Preservación de la planta de café en el momento del cortado. (Elaboración propia)

En cuanto el cuidado de la planta al realizar el cortado de café, los asociados afirman que mantienen el cuidado necesario, considerando que hacerlo de una manera cuidadosa y meticulosa es la mejor forma de mantener la preservación de la planta de café, sin embargo, algunos asociados consideran que no es del todo cierto, pues en algunos lugares el terreno no les permite tener el cuidado suficiente de no lastimar la planta y desperdiciar los granos que han sido recolectados.

7- ¿En qué época realiza la actividad del cortado de café?

TABLA 2.7

RESPUESTA	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
	REAL	COMPLEMENTARIA	REAL	COMPLEMENTARIA
ENERO – ABRIL	3	1	5%	2%
MAYO – AGOSTO	1	1	2%	2%
SEPTIEMBRE – DICIEMBRE	49	3	86%	5%
INTERMEDIOS	9	1	16%	2%
ABSTENCIÓN	1	0	2%	0%
TOTAL	63	6	111%	11%
		57		100%

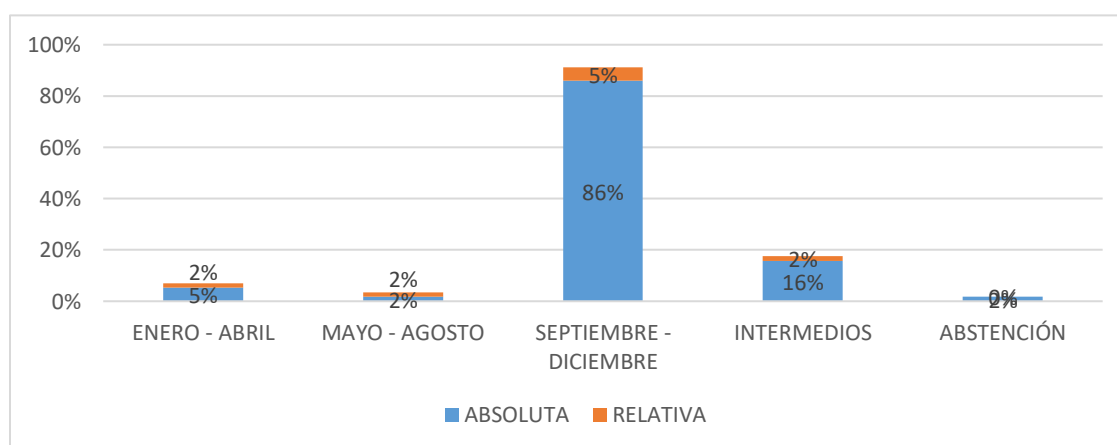


FIGURA 2.7 – Épocas en las que se realizan las cortas de café. (Elaboración propia)

En la tabla 2.7 se puede apreciar que los asociados de ACPASA DE R.L. aseguran que la corta de café es generada en el tercer trimestre del año, debido a que la planta del café se ha hidratado durante el invierno y ha alcanzado la madurez en ese tiempo, esto debido a las plantas y las zonas donde se encuentran. Sin embargo, también existen cortas entre los meses de enero hasta agosto, los cuales pueden ser plantaciones que tienen un ciclo diferente al de las demás.

8- ¿En qué áreas de la finca inicia la corta de café?

TABLA 2.8

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTA	3	5%
ALTA – MEDIA	7	12%
MEDIA – BAJA	9	16%
BAJA	37	65%
ABSTENCIÓN	1	2%
TOTAL	57	100%

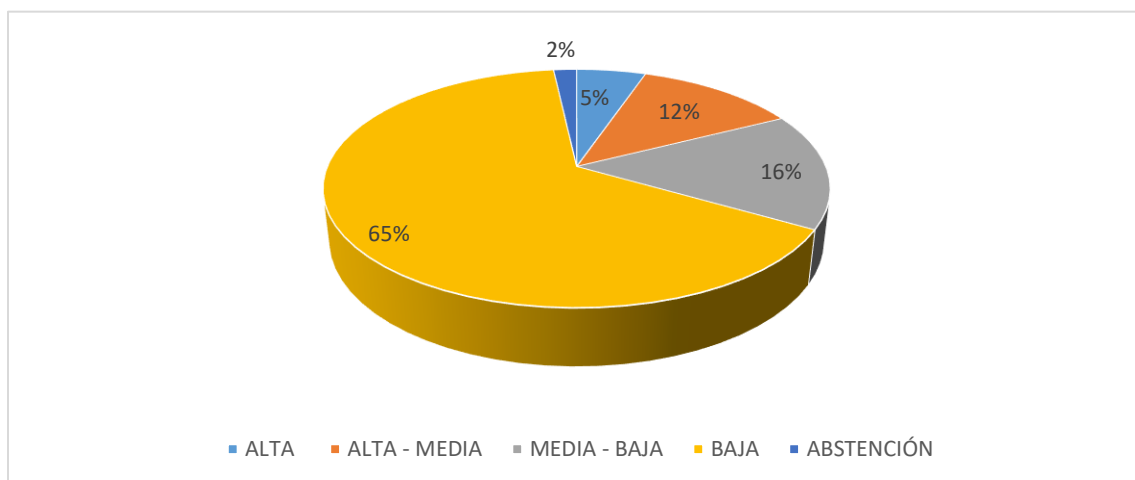


FIGURA 2.8 – Áreas y/o zonas donde se inician las cortas del café. (Elaboración propia)

La corta de café es iniciada desde la parte baja del terreno, con el fin de evitar dañar los granos y/o plantas al momento de descender con las cargas de café, sin embargo, los asociados comentaron que su trabajo de recolección se encuentra dividido por áreas de terreno, por tal razón algunas respuestas obtuvieron variabilidad.

9- Cuando el grano ha sido recién cortado. ¿En qué momento debe realizarse el despulpado para evitar el fermento?

TABLA 2.9

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MISMO DÍA	47	82%
DÍA SIGUIENTE	8	14%
PRÓXIMOS CINCO DÍAS	0	0%
A LA SEMANA	0	0%
ABSTENCIÓN	2	4%
TOTAL	57	100%

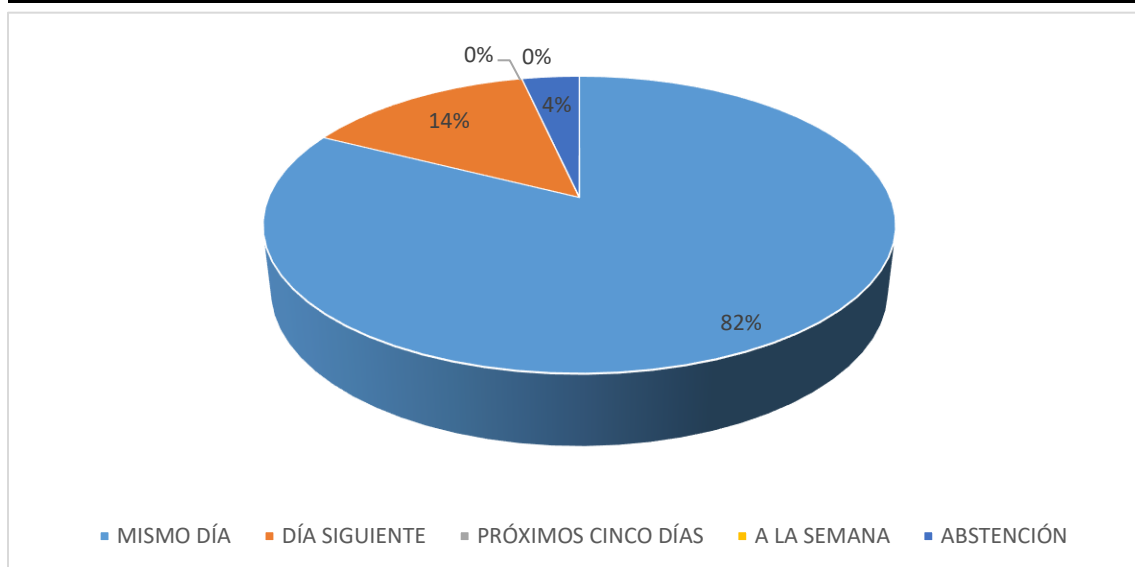


FIGURA 2.9 – Momento en que se realiza el despulpado a partir del día de corta. (Elaboración propia)

Como se puede observar en la tabla 2.9 los asociados aseguran que el despulpado del grano de café debe de realizarse en el mismo día, ya que esto disminuye el tiempo de fermento que el fruto pueda obtener y ayudando así al momento del secado.

10- Al momento de iniciar el proceso del café, tal como lo es el lavado, despulpado, secado y tostado, ¿Se cuenta con la maquinaria para realizar cada uno de estos procesos?

TABLA 2.10

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	67%
NO	18	32%
ABSTENCIÓN	1	2%
TOTAL	57	100%

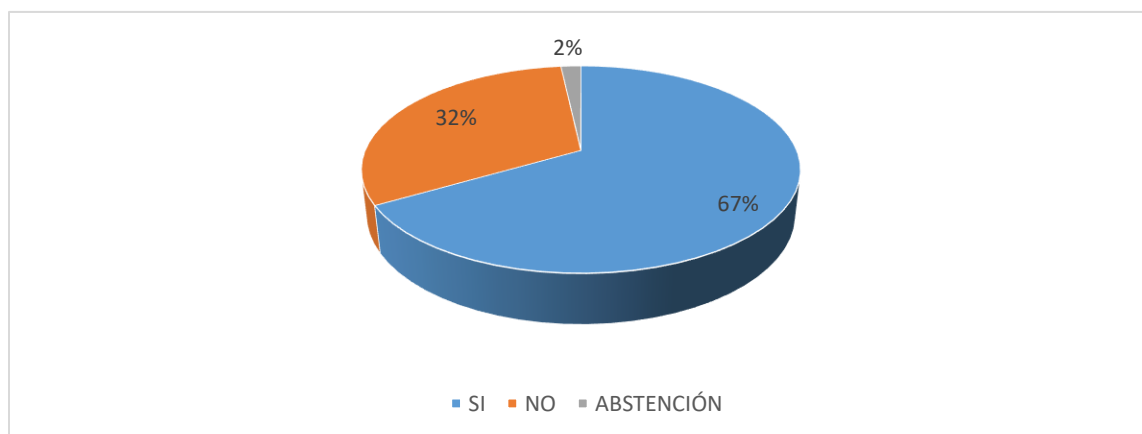


FIGURA 2.10 – Se cuenta con la maquinaria necesaria para la realización de cada uno de los procesos del café. (Elaboración propia)

Como se puede apreciar en la tabla 2.10 los asociados afirman contar con la maquinaria necesaria para cada uno de los procesos que se realizan con el café, sin embargo, algunos asociados comentaron que la maquinaria con que se cuenta no logra dar la capacidad que ellos necesitan, contribuyendo a la pérdida de tiempo al momento de producir en grandes cantidades volviendo ineficiente los procesos con los que cuenta el café.

11- Al transcurrir la etapa del despulpado, el grano con mucílago es dejado en fermentación para propiciar su recubrimiento por un tiempo de:

TABLA 2.11

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5 A 12 HORAS	15	26%
12 A 24 HORAS	17	30%
24 A 48 HORAS	1	2%
48 A 72 HORAS	2	4%
ABSTENCIÓN	22	39%
TOTAL	57	100%

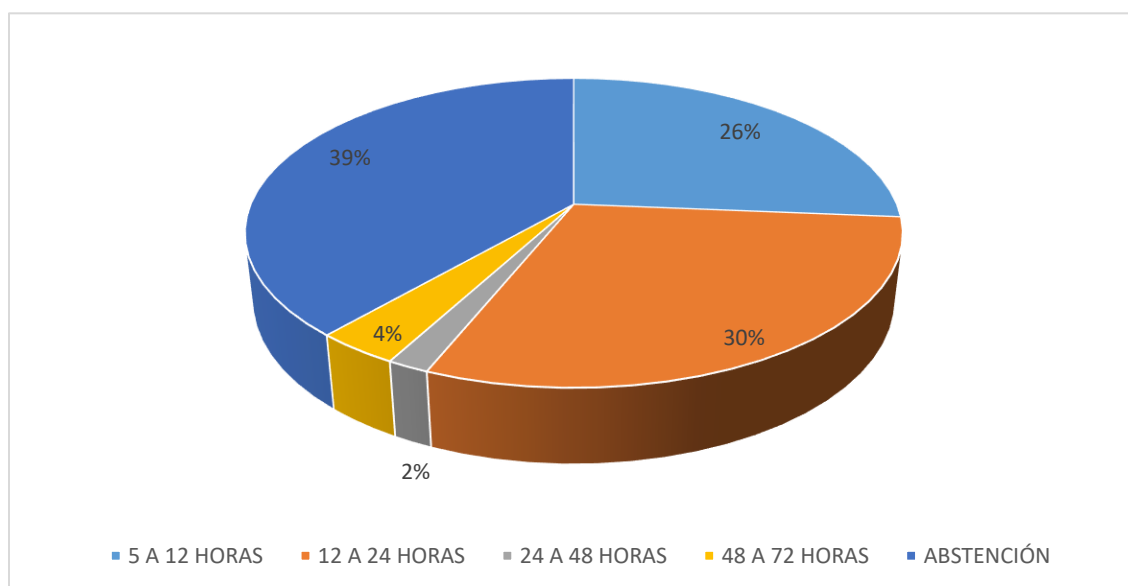


FIGURA 2.11 – Se realiza la etapa de fermentación para hacer efectivo el recubrimiento del grano. (Elaboración propia)

Debido al poco conocimiento técnico sobre la fermentación del grano con mucílago, los asociados que se encuentran inmersos en el proceso productivo del grano de café consideran que basta entre 5 a 24 horas para que este proceso de fermentación se realice con éxito. Por lo tanto, se hace notar el desconocimiento técnico y práctico de ciertos asociados al momento de conocer las etapas y ciclo del proceso productivo.

12- ¿Cuánto tiempo toma clasificar el café cereza recolectado y limpiarlo?

TABLA 2.12

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UN DÍA	32	56%
DOS DÍAS	1	2%
TRES DÍAS	1	2%
MAYOR A TRES DÍAS	19	33%
ABSTENCIÓN	4	7%
TOTAL	57	100%

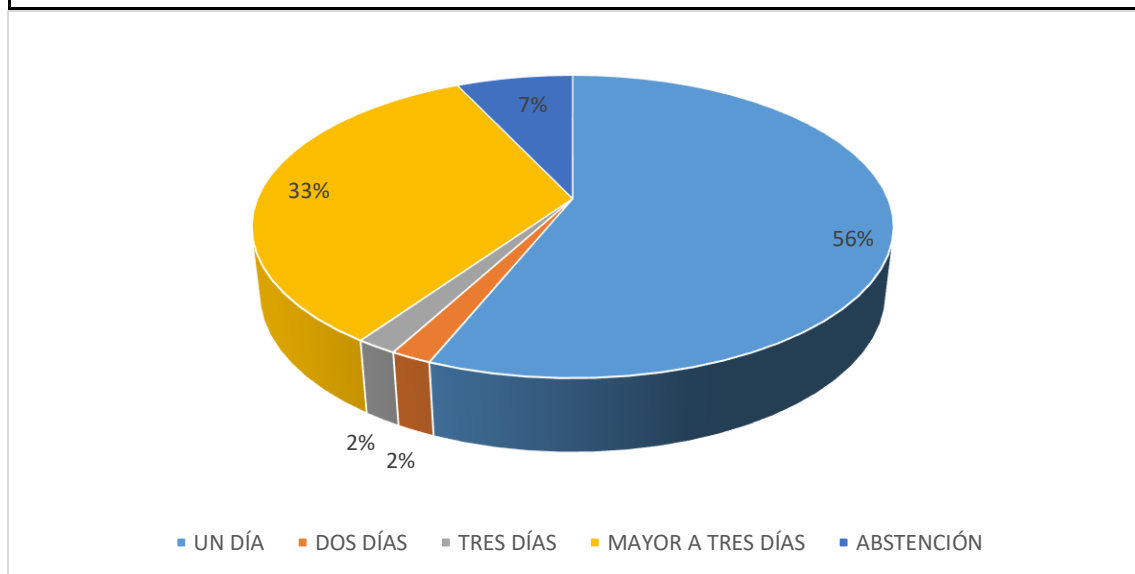


FIGURA 2.12 – El tiempo que toma el café para ser recolectado y limpiado. (Elaboración propia)

La mayoría de asociados cuestionados opinó que el tiempo que toma clasificar el café para ser recolectado y limpiado es de un día. Sin embargo, un gran número de asociados cuestionados asegura que es mayor a tres días.

13- Al finalizar la etapa de limpiado y lavado. ¿Dónde son vertidos los residuos que el beneficiado del café obtiene de la pulpa y mieles del grano?

TABLA 2.13

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FOSA SÉPTICA	54	95%
RÍOS	0	0%
AGUAS NEGRAS	0	0%
REUTILIZACIÓN	2	4%
ABSTENCIÓN	1	2%
TOTAL	57	100%

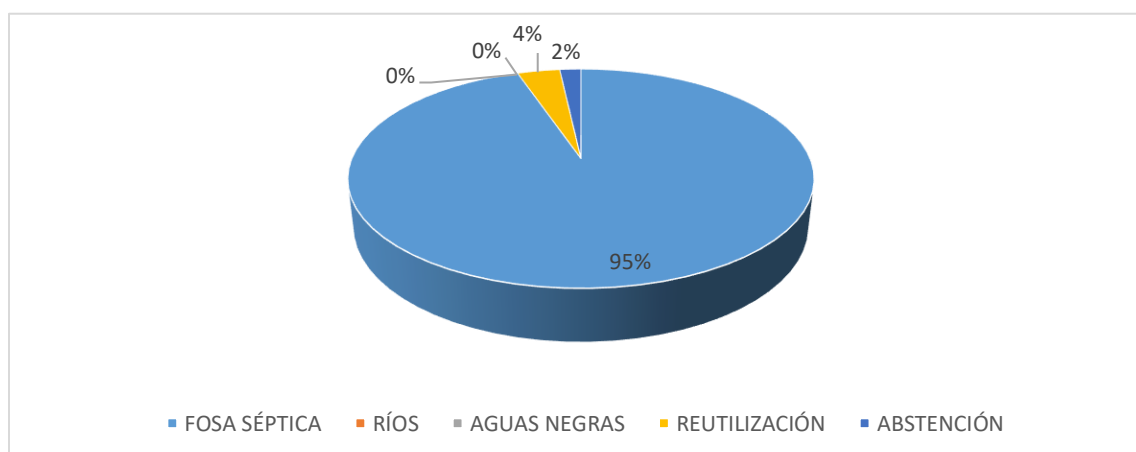


FIGURA 2.13 – Al finalizar el limpiado y lavado del café, los residuos del café son vertidos. (Elaboración propia)

Al finalizar la etapa de limpiado y lavado, los residuos obtenidos de la pulpa y miel de los granos según la mayoría de asociados son depositados en fosas sépticas. Sin embargo, los demás asociados opinaron que los residuos del café eran reutilizados.

14- Al momento de realizar el secado ¿Cuánto es el tiempo que le toma al grano de café aproximadamente para obtener un secado eficiente de acuerdo al tipo de árbol de café?

TABLA 2.14

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CINCO DÍAS	7	12%
DIEZ DÍAS	44	77%
VEINTE DÍAS	3	5%
TREINTA DÍAS	1	2%
ABSTENCIÓN	2	4%
TOTAL	57	100%

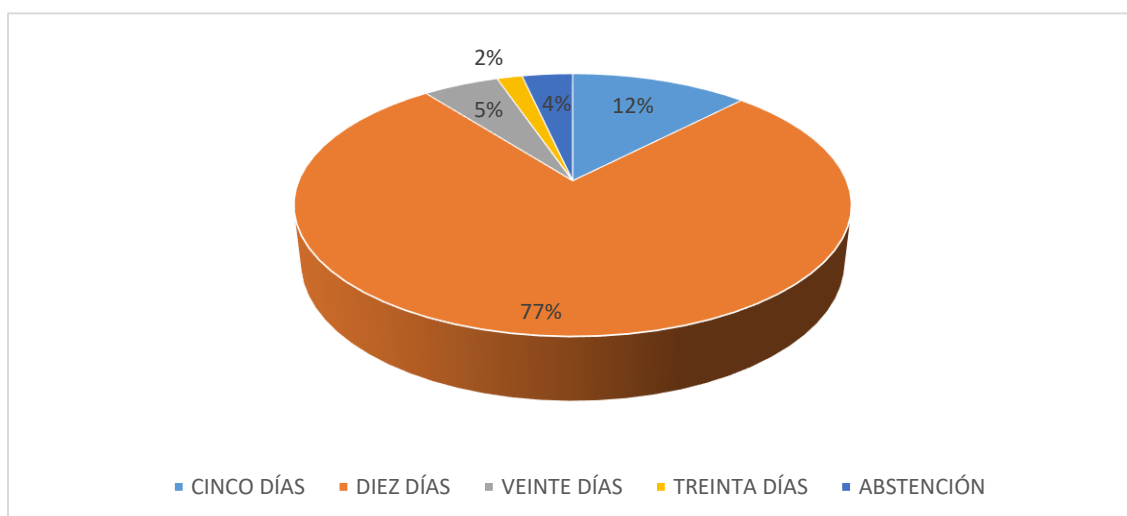


FIGURA 2.14 – Es el tiempo considerado apto para que el café tenga un secado eficiente. (Elaboración propia)

Como se puede apreciar en la figura 2.14 muestra el tiempo en días que los asociados consideran es apto para que el secado sea eficiente, en el cual aseguran que el tiempo adecuado es de diez días.

15- ¿El sitio donde se pone a secar el café, está cercado para evitar la contaminación con animales?

TABLA 2.15

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	81%
NO	8	14%
ABSTENCIÓN	3	5%
TOTAL	57	100%

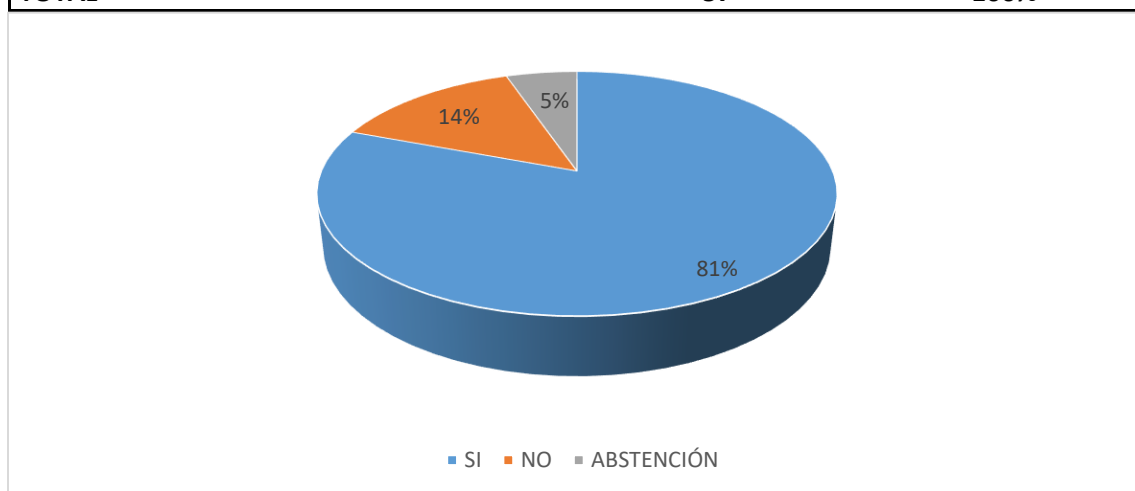


FIGURA 2.15 – El café se encuentra protegido para evitar la contaminación con agentes externos. (Elaboración propia)

La mayoría de asociados encuestados asegura que el café al momento de colocarse a secar está libre de contacto con animales y se encuentra protegido para evitar cualquier tipo de contaminación. Sin embargo, existe un porcentaje de asociados que desconocen y no están inmersos en la producción.

16- En la etapa de realizar el secado al sol, que técnica utiliza para hacer efectiva el secado:

TABLA 2.16

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PATIO DE CEMENTO	54	95%
MESA DE ALAMBRE	0	0%
PLÁSTICOS	0	0%
TIERRA	0	0%
ABSTENCIÓN	3	5%
TOTAL	57	100%

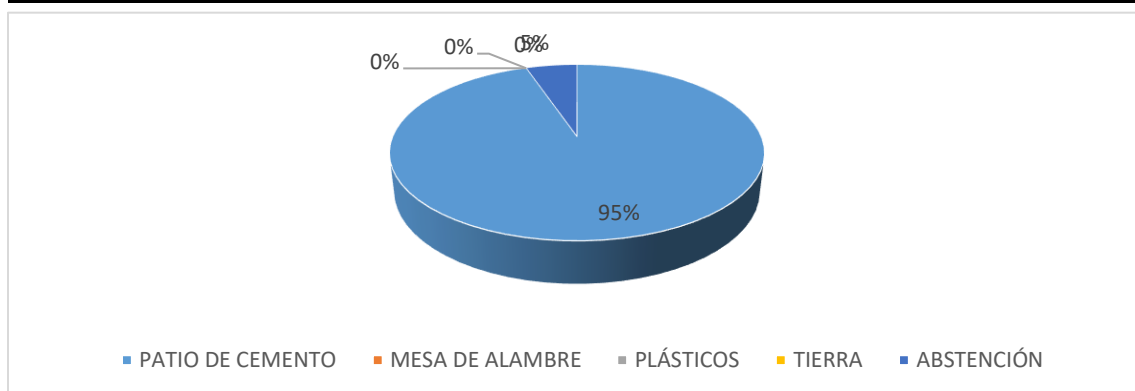


FIGURA 2.16 – Al momento de realizar el secado en sol, la forma más efectiva para este proceso se define como. (Elaboración propia)

Según los encuestados el patio de cemento es la forma más efectiva para realizar el secado del café debido a las necesidades y espacio con la que cuenta ACPASA DE R.L. ya que es una de las maneras en las cuales pueden abarcar grandes cantidades del cafeto.

17- ¿Cuántas veces al día revuelve el café para que este se esté secando?

TABLA 2.17

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNA VEZ	2	4%
DOS A CUATRO VECES	9	16%
MAYOR A CUATRO	40	70%
NINGUNA	4	7%
ABSTENCIÓN	2	4%
TOTAL	57	100%

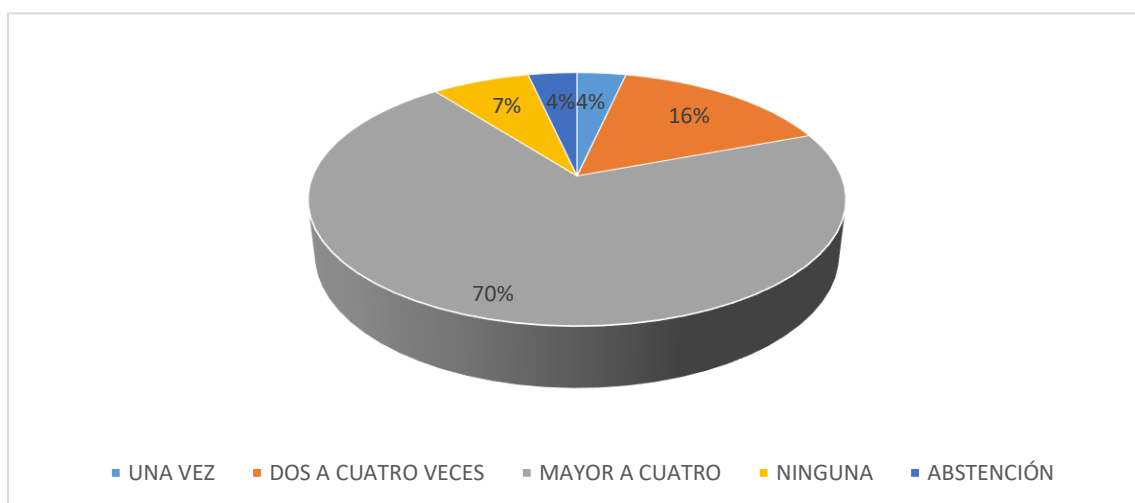


FIGURA 2.17 – Las veces necesarias que se necesitan para obtener un café uniformemente seco.

Como se puede apreciar en la tabla 2.17 la mayoría de asociados considera que para que el grano se seque uniformemente debe estar en constante movimiento, el cual debe realizarse más de 4 veces al día. Sin embargo, se desconoce la variabilidad en las respuestas de los demás asociados.

18- ¿Cómo almacena el café cuando termina el secado?

TABLA 2.18

RESPUESTA	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
	REAL	COMPLEMENTARIO	REAL	COMPLEMENTARIO
SACOS SOBRE TARIMA	51	2	89%	4%
SACOS EN LUGARES SECOS	8	2	14%	4%
BARRILES	0	0	0%	0%
OTROS	0	0	0%	0%
ABSTENCIÓN	2	0	4%	0%
TOTAL	61	4	107%	7%
		57		100%

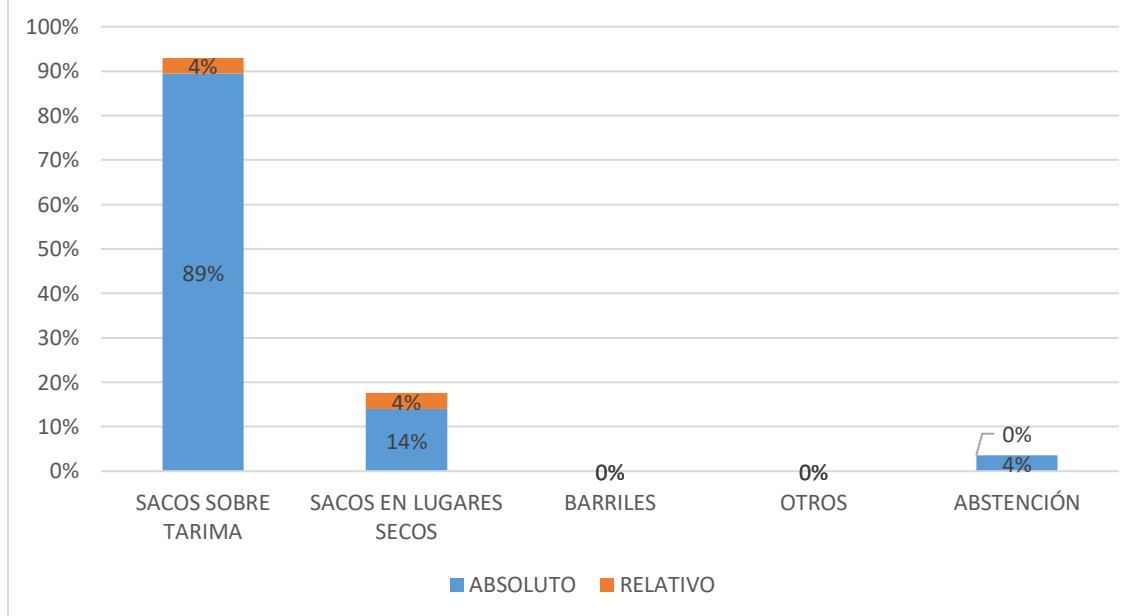


FIGURA 2.18 – Cómo es el almacenaje que recibe el café posteriormente a su secado. (Elaboración propia)

Como se puede observar según la mayoría de asociados encuestados el almacenaje del café después de su secado es mediante sacos sobre tarimas para evitar la humedad y que el café se arruine.

19- ¿Ha recibido en alguna ocasión capacitación e instrucción acerca de la producción del café?

TABLA 2.19

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	43	75%
NO	13	23%
ABSTENCIÓN	1	2%
TOTAL	57	100%

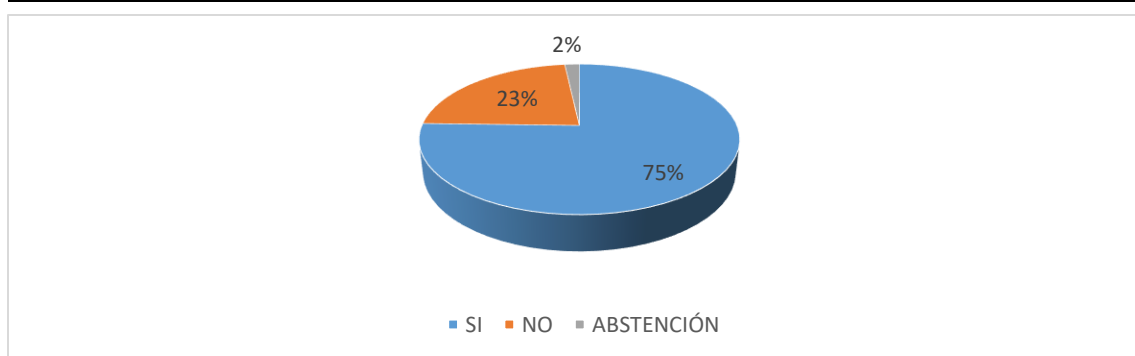


FIGURA 2.19 – Se tiene la capacitación necesaria e instructiva para realizar la producción de café competentemente. (Elaboración propia)

En la figura anterior se muestra que la mayoría de asociados cuestionados afirman que han recibido en alguna ocasión capacitación e instrucción sobre la producción del café, la cual se les ha brindado para mejorar y mantener los controles y registros necesarios en la producción de café.

20- ¿Qué autoridades han presentado interés al momento de instruir a la producción del café de la cooperativa? (Puede seleccionar más de una respuesta)

TABLA 2.20

ASOCIADOS	FRECUENCIA				PORCENTAJES				ASOCIADOS
	M.A.G.	PRO-CAFÉ	C.S.C.	O.N.G.	MAG	PRO	CSC	ONG	
(1- 15)	12	2	12	15	21%	4%	21%	26%	15
(16 - 30)	5	9	2	9	9%	16%	4%	16%	15
(17 - 45)	14	9	14	7	25%	16%	25%	12%	15
(46 - 57)	3	5	9	7	5%	9%	16%	12%	12
									57

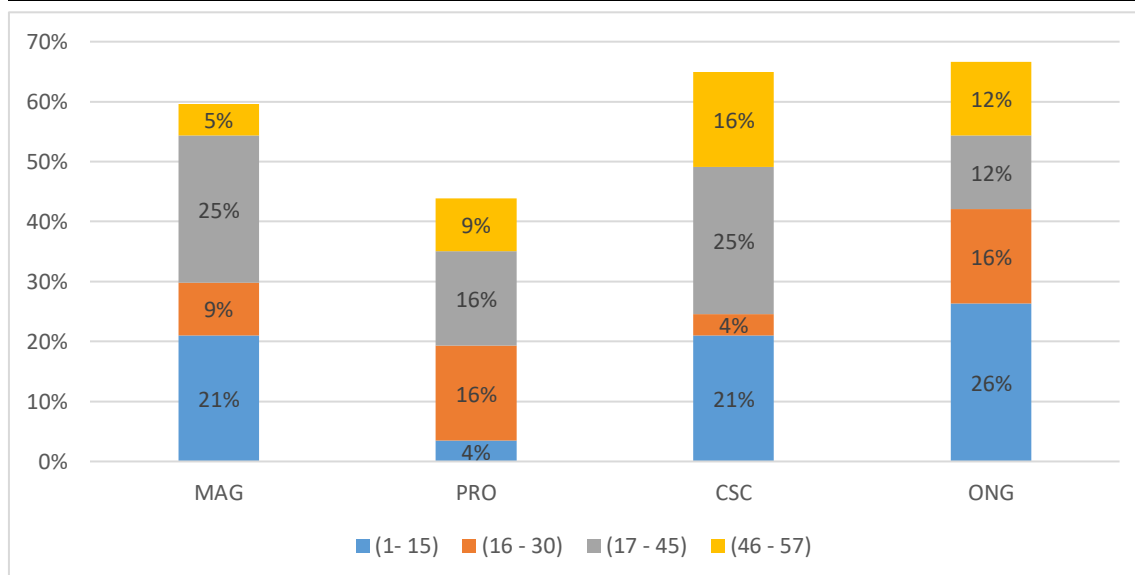


FIGURA 2.20 – Las autoridades que para los asociados de ACPASA de R.L., consideran que han tenido mayor influencia en los procesos del beneficiado del café.

En la tabla 2.20 se muestra que las entidades que han presentado interés al momento de instruir a la producción del café son el Ministerio de Agricultura y Ganaría (MAG) al proporcionar la planta e instruir en cómo cuidarla para prevenir las plagas, el Consejo Salvadoreño del Café (CSC) con capacitaciones constantes y la Organización No Gubernamental.

2. ENTREVISTA A CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La entrevista fue realizada a miembros del consejo de administración de ACPASA de R.L., por la disponibilidad del tiempo de los diferentes miembros, solo fue posible hacerle mediante una única sesión grupal, donde expusieron su opinión sobre lo consultado por parte del grupo de investigación. A continuación, se detalla la opinión general de los miembros como parte del análisis de la situación actual de la cooperativa.

CUERPO DE ENCUESTA

1. **¿Con cuantas manzanas cuenta la cooperativa en total y cuantas de ellas están destinadas para la producción?** Los encuestados respondieron: Total para sembrado son: 320 MZ
2. **¿Se utiliza sombra en la plantación de café?** Los encuestados respondieron: si se utiliza sombra en la plantación
3. **¿Qué tipo de sombra utilizan?** Los encuestados respondieron: árbol liso (pepeto negro) grani, ciprés como barrera, pinos (protección de vientos norte) y madera, colpachillos tipo cortina
4. **¿Cada cuánto tiempo se controlan las malezas? (tiempo estimado)** Los encuestados respondieron: el control de maleza se hace dos veces al año
5. **¿Qué tipo de plagas que afectan comúnmente la plantación de café?** Los encuestados respondieron: las malezas que afectan comúnmente son el vejuco, la roya, la broca, antracosis (quema la hoja desde arriba hacia abajo), chacuateque, y los controles que se realizan son manual y químicos.
6. **¿Han recibido Capacitación sobre el manejo integrado de plagas?** Los encuestados respondieron: solo por El ministerio de agricultura y ganadería y Organizaciones sin fines de lucro (ONG) que han apoyado a la cooperativa a través de los años.

- 7. Utilizan medidas de seguridad en la aplicación de agroquímicos ¿Qué herramientas se utilizan para mantener medidas de seguridad?** Los encuestados respondieron: Solo para el uso de los químicos como botas, camisas manga largas
- 8. ¿Cuál método es utilizado para cosechar el café? (Seco o Húmedo)** Los encuestados respondieron: Húmedo
- 9. En que consiste cada uno de los métodos (Húmedo y seco)**

Los encuestados respondieron: El método húmedo es por medio del lavado para quitar el mucilago del café y se realiza con agua limpia. Posteriormente la pulpa sirve como fertilizante para la plantación. Se mide mediante el tacto y no debe pasar de los 11% de humedad. Una vez se levanta y se guarda. El año cafetero dura 6 meses, posterior a ese tiempo ya se considera café viejo.

- 10. Sí es por medio del método Húmedo, ¿Cuánto es el tiempo estimado para despulpar el café cosechado?** Los encuestados respondieron: es proporcional a la cantidad en libras o quintales de granos por hora.
- 11. Sí es por medio del método Seco, ¿Cuánto es el tiempo estimado para despulpar el café cosechado?** Los encuestados respondieron: (no se realizó pregunta)
- 12. En el secado de café, las diferentes cortas se ponen a secar de una sola vez o se secan por separado** Los encuestados respondieron: Se seca por lotes o por partidas que ya son conocidas por los encargados de realizar esa tarea en el área de trabajo.
- 13. ¿Qué acciones realizan con la pulpa del café?** Los encuestados respondieron: Posterior al despulpado, la pulpa sirve como fertilizante para las siguientes plantaciones.
- 14. ¿Cómo determina el punto cuando debe suspenderse el secado del café?** Los encuestados respondieron: la sensación de tocarlo y que no tiene que pasar de los 11 a 12° de húmeda.

- 15. El café que está en proceso de secado, ¿Qué medidas se utilizan para evitar la humedad?** Los encuestados respondieron: Se guarda en lugares donde se encuentre a temperatura ambiente.
- 16. ¿Cuál es el periodo estimado de durabilidad del café seco?** Los encuestados respondieron: hasta 6 meses máximo, sino se considera café viejo.
- 17. ¿Cuáles son las decisiones que toma o asume La Cooperativa frente al cambio climático y cómo puede afectar este el grano del café?** Los encuestados respondieron: Debido a la altura en que se encuentra la cooperativa sobre el nivel del mar, usualmente se posee el clima ideal todo el año, y hay bastantes nacimientos de agua que sirven para el mantenimiento de la plantación. Solo si se monitorea siempre que no logren algún tipo de bacteria que pueda ocasionar la plantación.
- 18. Llevar registros del café producido en la finca (Si la respuesta es "Si", cada cuanto tiempo)** Los encuestados respondieron: Si, se hace de acuerdo a la cantidad que se recoleta por jornada de trabajo.
- 19. ¿Realiza algún tipo de mantenimiento a las maquinas destinadas al proceso del café?** Los encuestados respondieron: Usualmente después de haberla utilizados se hace una limpieza.
- 20. ¿Qué tipo de mantenimiento en la maquinaria se utiliza y con qué frecuencia lo realiza?** Los encuestados respondieron: Limpieza general de la máquina, lavar y quitar los desechos que sobran por el proceso.
- 21. ¿Qué considera usted que se debe mejorar en los procesos administrativos y Productivos?** Los encuestados respondieron: La comunicación y coordinación entre los asociados, ya que muchas veces hay trabajos que unos no los quieren realizar y otros que más de uno lo hace ya que no hay comunicación, también la parte de los sistemas de información ya que no se tiene un método innovador,

sino simplemente en anotaciones y registros que muchas veces es muy complicado buscar y usar la información que se ha registrado.

22. ¿A cuánto asciende la proyección de cosecha en quintales de café? Los encuestados respondieron: se esperan los 1000 quintales de café.

23. ¿Qué proyectos se tiene para ACAPSA en una proyección de 5 años, y de 10 años? Los encuestados respondieron: Lograr una certificación de calidad a futuro.

3. LISTA DE COTEJO

A través de la siguiente guía de verificación se observaron diferentes factores o situaciones que fueron considerados de importancia para el grupo de investigación, luego estudiar cada uno de ellos y ver la forma en que son manejados en el proceso productivo por parte de los asociados, por lo que forma parte del análisis de la situación actual de ACPASA de R.L. Entre las conclusiones que se obtuvieron con respecto a la verificación de la lista de están:

- La Finca de la cooperativa cuenta con amplio espacio territorial para llevar a cabo grandes cantidades de plantaciones de café, también es favorable la altura sobre el nivel del mar donde está ubicada, ya que la temperatura hace que se pueda procesar un café de alta calidad. También cuentan con un sistema de monitoreo sobre las plantas para el cuidado por bacterias e incluso animales forestales que puedan dañar la plantación. Cuenta con amplias zonas de sombra que protegen la planta de café y que también se dedican a procesar los residuos de la pulpa de café y este lo utilizan como fertilizantes para la plantación. Controlan el estimado de tiempos para procesar el café y generar café de alta calidad como el borbón y pacas con un poco menos de calidad.
- Al mismo tiempo cuentan con distintas deficiencias que perjudican sobre el producto terminado que generan, ya que no llevan un control sobre el uso de agroquímicos y pesticidas y solo lo utilizan a lo que ellos consideran necesario, también no poseen un manual de buenas prácticas que les podría facilitar

corregir errores en el proceso y la falta de proceso de control de calidad que verifiquen que todo el proceso de producción este certificado con calidad en los procesos y pueda ser un poco más factible la comercialización del producto terminado.

TABLA 2.21

UNIDAD DE ANÁLISIS: ACPASA DE R.L.		
<i>DESCRIPCION: Verificación de procedimientos, factores o situaciones que sirvan para la recolección de información a través de lista de verificación.</i>		
CONTENIDO DE OBSERVACION	SI	NO
La finca cuenta con árboles exclusivos para sombra	X	
Clasifican el café según su calidad	X	
Utilizan el procesamiento de café por medio del método Húmedo	X	
Existe algún control de las bacterias o enfermedades de las plantas	X	
Utilizan el procesamiento de café por medio del método Seco		X
Realizan control de uso de agroquímicos de acuerdo a las necesidades requeridas		X
Utilizan protección los productores en la utilización de los Agroquímicos	X	X
Reutilizan los residuos de café	X	
Realizan monitoreo en el secado del fruto	X	
Realizan estimaciones de tiempo para determinar la mejor calidad del café	X	
Poseen manual de buenas prácticas agrícolas		X
Poseen amplitud de perimetro para realizar la plantación de café	X	
Existen políticas de calidad para realizar los procesos productivos		X
Cuentan con programas de capacitación documentados por parte de alguna entidad o institución	X	
Realizan control de registro sobre los quintales de café producidos	X	

- Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

M. SITUACIÓN ACTUAL DE ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE R.L.

1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA EN ACPASA DE R.L.

De acuerdo a los datos obtenidos y evaluados en los instrumentos de recolección de información, tales como las encuestas, entrevistas y lista de cotejo, que fueron necesarios para permitir un acercamiento con los procesos productivos que se llevan a cabo en la Cooperativa, así mismo la observación y evaluación empírica de los procesos; tales instrumentos dirigidos a los Asociados de la Cooperativa, sirvieron de base informativa para analizar y determinar la situación actual de ACPASA de R.L. Por consiguiente, el análisis se realizará a través de la matriz FODA, matriz empresarial adecuada para el análisis de la situación competitiva de ACPASA de R.L., delimitando su contenido de estudio en los ciclos productivos que aplican en el procesamiento del café y el enfoque en la aplicación de calidad en dichos procesos productivos. Dicho contenido se enfoca desde la siembra hasta la transformación del producto terminado; las dimensiones del área cultivada, técnicas de procesamiento, insumos necesarios y medidas de seguridad ocupacional.

TABLA 2.22

FORTALEZAS DE ACPASA DE R.L.
<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 10px;">• Cuenta con variaciones de plantas de café, por lo que determina que la Cooperativa posee grandes áreas de terrenos, necesarios para diferentes cultivos. (Ver pregunta N° 2, página N° 59) • Contiene la capacidad hidrológica y geográfica para el cultivo de café de alta calidad. (Ver pregunta N° 1, página N° 58 y Entrevista realizada a Consejo de Administración de ACPASA de R.L., página N° 78)

- Desarrollan la planeación efectiva de la preparación del terreno, plantación, cultivo y recolección del café en los tiempos estimados por los productores, y así no se intervienen en las cosechas posteriores. (Ver pregunta N° 3 y N° 7, página N° 60 y 64 respectivamente)
- Realizan constante monitoreo sobre la plantación para evitar el daño del cultivo ya sea animales silvestres o bacterias. (Ver pregunta N° 15, página N° 72)
- La Cooperativa posee la infraestructura necesaria para generar y producir altos volúmenes de café. (IDEM cita 1, página N° 83 y Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L., página N° 78)

DEBILIDADES DE ACPASA DE R.L.

- La utilización de agroquímicos es un factor que genera consecuencias tanto en el cultivo como en los productores cuando lo manipulan, debido a que no se maneja un control adecuado sobre su utilización por medio de medidas estándares y puede ocasionar daños al grano de café en su procesamiento. (Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78)
- Una parte de los asociados opinan desconocer el proceso productivo del café en sus diferentes etapas. (IDEM cita 1, página N° 83)
- No poseen un manual de buenas prácticas para todo el proceso productivo del café. (Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78 y Lista de Cotejo, página N° 81)
- No poseen un sistema de información innovador para el registro de cada uno de los procesos y estadísticos que pudiera proyectar y manejar mejor la

información cuando es necesaria. (Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78)

- No está delimitado las funciones de cada uno de los asociados con respecto al puesto que desempeña dentro de la cooperativa. (Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L., página N° 78)
- No existe una adecuada distribución de planta que simplifique el proceso productivo. (Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78)

OPORTUNIDADES DE ACPASA DE R.L.

- Las condiciones de altura, precipitación, hidrología favorecen altamente para el cultivo de café de alta calidad. (IDEM cita 2, página N° 83)
- Poseen amplia variedad de café para ofertar al mercado, de los cuales se destacan su café de alta calidad. (IDEM cita 1, página N° 83)
- Cuenta con tiempo de antelación y preparación de los terrenos donde se llevan a cabo la plantación. (Ver pregunta N°3, página N° 60)
- La cosecha y recolección del café se realiza de acuerdo al tiempo planificado, y las condicione climatológicas permiten asegurar esos tiempos. (Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78)
- Los conocimientos adquiridos a través de los años, permiten a los asociados que ejerzan sus funciones de manera objetiva y con seguridad sobre lo que realizan, debido a la experiencia que tienen en el rubro del cultivo y procesamiento del café. (Ver pregunta N° 19, página N° 76)

- **El café es comercializado en el extranjero, lo que genera un nuevo enfoque de mercado y ventajas para conseguir nuevos compradores internacionales. (Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78)**

AMENAZAS DE ACPASA DE R.L.

- **Debido al problema de la roya, la cooperativa perdió más del 50% de las manzanas activas para cultivar, por ende, disminuyen las producciones por quintales de café. (Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78)**
- **No existe un control de calidad en los procesos productivos, por lo cual es más difícil determinar la calidad de los productos terminados en base a datos o hechos informativos que respalden una eficiencia en los procesos. (Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78 y Observación realizada a través de lista de cotejo, página N° 81)**
- **La maquinaria no está diseñada para abastecer toda la producción proyectada, por lo que es necesaria realizar sobreesfuerzos para sacar adelante lo planificado. (Ver pregunta N° 10, página N° 67)**
- **La falta de datos estadísticos o información puntal no permite tomar las decisiones adecuadas para mejorar los procesos productivos. (Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78 y Observación realizada a través de lista de cotejo N° 81)**
- **La falta de una certificación internacional o nacional que califique la calidad del proceso productivo hace que la comercialización del café sea muy baja. (Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78)**

2. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Los datos obtenidos mediante el análisis FODA y a través de los instrumentos de recolección de información como las encuestas, entrevistas y las respectivas observaciones que se hicieron durante los procesos productivos, nos indican que la cooperativa presenta deficiencias en la parte productiva-administrativa, debido a que no gestionan o implementan una cultura de calidad en sus labores, desde sus asociados y el personal eventual que apoyan en la cooperativa. Aunque a través de los años ha llevado a cabo el procesamiento de café con mucho esfuerzo y dedicación por medio de sus asociados y la experiencia que ellos tiene sobre el cultivo del café para conseguir catalogar su producción como café de alta calidad **(Ver pregunta N° 19, página N° 76)** y de mucha demanda en el mercado extranjero, pero esto no del todo ha sido beneficioso ya que no han tenido los resultados esperados, debido a que la producción de este tipo de café ha sido a consecuencia de altos costos de producción, por lo que usualmente se había optado por comercializar el café pergamino a empresas terceras para que ellos procesaran el café y venderlo con las características que son necesarias para que tenga mayor valor en el mercado. **(Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L., página N° 78)**. Entre las fortalezas que cuentan la cooperativa está el espacio geográfico que tienen, ya que es una finca que está entre los 900 a 1200 msnm por lo que es la altura requerida para cultivar café de alta calidad, debido a las condiciones climatológicas **(Ver pregunta N° 1, página N° 58)** y el suelo que es apropiado para ese cultivo, también cuenta en gran medida con un recurso hídrico abundante para abastecer toda las cosechas sin problema alguno y el cuidado correspondiente para no contaminar el área donde se realiza el cultivo. **(Ver pregunta N° 15, página N° 72)**

Debido al problema de la roya, que los azotó en años pasados dejando inactivas muchas manzanas y a la inversión que se requiere para reactivarlas no han podido consolidar el

aumento de producción a consecuencia de esas zonas cafetaleras. Esto conlleva también la falta de organización dentro de dicha cooperativa, ya que desde su parte administrativa, productiva y comercial tiene deficiencias en muchos aspectos como la asignación de tareas, conocimiento de sus deberes por puesto de trabajo, falta de comunicación, jerarquización de puestos y toma de decisiones, entre diferentes aspectos que afectan la parte productiva, siendo esta la que genera la rentabilidad hacia la cooperativa. No cuentan con controles de calidad o un modelo que les sirva de base para mejorar constantemente los procesos, no tienen un sistema de información que les permita recolectar datos o hechos relevantes que les sirvan para crear análisis, proyecciones, estimaciones y mejorar los procesos tanto del personal como del procesamiento del cultivo del café. **(Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L., página N° 78 y Observación realizada a través de lista de cotejo, página N° 82)**

Debido a estos factores la cooperativa tiene dificultad en la comercialización de su producto en el mercado, ya que no hay un enfoque, modelo o certificación de calidad que respalde que sus procesos productivos están en constante innovación, aplicando siempre mejoras o buenas prácticas, ya sean productivas o ambientales, que genera mucha importancia a la hora de comercializar a los interesados en adquirir sus productos. Por lo que no existe una cultura de calidad en sus trabajadores que no son orientados adecuadamente para llevar a cabo sus labores y al mismo tiempo en su producción. **(Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78)**

Es necesario destacar la labor que arduamente realizan por llevar a cabo la producción de un café de alta calidad en teoría, pero que no puede ser valorado por lo que es verdaderamente ante un mercado tan competitivo como lo es el cafetalero por falta de prácticas innovadoras que permitan darle un valor de mercado mucho más alto sobre el que tiene, y así reducir entre muchos problemas como los costos y trabajos innecesarios que realizan para llevar a cabo el procesamiento del grano de café.

3. MODELO DE CALIDAD A LOS CICLOS PRODUCTOS QUE APLICA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE R.L.

Actualmente, ACPASA de R.L no cuenta con un modelo de calidad enfocado a los procesos productivos y ninguna de sus áreas administrativas, por lo que denotan poco interés y visualización en una parte tan importante en el ámbito empresarial en la actualidad. Esto conlleva varias repercusiones para el mercado de comercialización de la cooperativa, como pérdida de participación de mercado, proveedores y compradores, así también costos altos y bajos ingresos por ventas. Usualmente la producción se lleva a cabo por la participación constante y cercana de los asociados en su mayoría, pero según los datos obtenidos en el estudio realizado, una parte de ellos no está tan involucrado a los procesos (**Ver pregunta N° 1, página N° 58**); esto afecta ya que es necesario la participación de todos para llevar a cabo un procesamiento efectivo del café hasta el producto terminado y la realización de cada una de las funciones que deben realizarse por los asociados en la cooperativa. La falta de una cultura de calidad o trabajar con un modelo de mejora continua, limita los alcances, metas, objetivos y las futuras proyecciones de la cooperativa en general, por lo que muchas veces el ciclo de producción no es en totalidad efectivo, ya que al momento de comercializar el producto es de mucha dificultad venderlo en el mercado, esto debido a que no hay un sistema que respalde la calidad de los procesos en el cual ha incurrido la cooperativa para cultivar, cosechar y producir el grano de café, siendo la calidad una estrategia de mucho éxito en la actualidad, por el cual muchas empresas o industrias logran el éxito, atrayendo nuevos compradores por tener respaldo de sus procesos que son realizados con la mejor calidad posible, así como la finalización de este tipo de sociedades, por no poder competir en el mercado globalizado.

4. DESCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS EN ACPASA DE R.L.

Las entrevistas fueron dirigidas al Consejo de Administración de la cooperativa, ya que son ellos los designados en representación de todos los asociados a tomar las decisiones respectivas, evaluar y monitorear el proceso productivo y todas las actividades que se realizan dentro de ella. Por lo cual fue necesario gestionar una reunión con todos los integrantes del consejo de administración de la cooperativa para poder conocer cada punto de vista sobre la actualidad de la cooperativa y los problemas que se presentan constantemente dentro de ella. Por medio de un cuestionario previamente elaborado por el grupo de investigación, fueron obtenidos y escuchado atentamente las opiniones de cada uno de los integrantes del consejo de administración de la cooperativa, lo que permitió analizar y sintetizar las ideas y los datos más relevantes de este instrumento de recolección de información. Entre las diferentes opiniones se pudo analizar que no existe una buena comunicación entre los asociados, pero la mayoría están conscientes sobre los hechos más relevantes que están sucediendo en la cooperativa, así también los problemas que constantemente se crean en la parte productiva del procesamiento del café y algunas de las pocas ideas que se tiene para mejorar estos procesos y la organización en general. Se comparten opiniones sobre los tipos de árboles que son necesario y lo más comunes para el cultivo de café, el control de maleza se estima en un periodo de dos veces al año, el método que usan para realizar el procesamiento es el Húmedo, usualmente en el secado lo realizan por partidas individuales asignadas a cada asociado, se realiza la reutilización de la pulpa y sirve de abono para otras plantaciones, conocen la temperatura necesaria para saber el estado óptimo del café y posteriormente guardarlo. Según su experiencia a través de los años estiman que se puede obtener hasta 100 lb de café por árbol y lo seccionado que debe estar el café Borbón a diferencias del café Pacas a la hora de hacer la plantación de la planta. También el tiempo estimado que debe permanecer el café en almacenamiento y el tiempo que es necesario para no catalogarlo como café viejo. También sobre las deficiencias que presentan estos

procesos al no ser evidenciados que son trabajados bajo un modelo de calidad, por ende, tiene a perder una gran participación de mercado en el momento de comercializarlo. **(Entrevista a Consejo de Administración de ACPASA de R.L. página N° 78)**

5. DESCRIPCIÓN DE LISTA DE COTEJO

El instrumento permitió la observación e indagación de factores que suceden constantemente en los procesos productivos de la cooperativa, dichos datos sirvieron para complementar la información que había sido proporcionada por los asociados encuestados y el personal entrevistado, antes y después de las diferentes observaciones realizadas. Para el grupo de investigación fue necesario apoyarse a través de la lista de cotejo cómo parámetro para conocer algunas características que se dan durante el proceso productivo.

De manera generalizada, se realizó el análisis de los diferentes puntos que contiene la lista de cotejo realizada por el grupo de investigación, de los cuales se puede mencionar la falta de diferentes aspectos que conllevan la producción del café; los cuales fueron identificados como la falta de manuales de buenas prácticas o guías que aseguren un control en los proceso de producción, falta de sistemas de información innovadores que permiten tomar decisiones importantes, falta de control en el uso de agroquímicos, maquinaria sin poder abastecer las grandes producciones de la finca, no tienen una comercialización del producto efectivo, falta de un modelo de calidad que genere valor al producto, falta de políticas, manuales y estructura organizacional. Entre los aspectos que se pudieron destacar cómo grandes beneficios que constan ACPASA de R.L. es el perímetro con el que cuenta la finca, la diversidad de plantaciones que realizan, la calidad que del café que cultivan de acuerdo a las condiciones climatológicas que favorecen a la cooperativa, el conocimiento por parte de los asociados que genera valor en la producción del café, cuentan con abundancia del recurso hídrico debido a la altura dónde se encuentran ubicados, las alianzas estratégicas que han realizados con diferentes

organizaciones internacionales y prácticas favorables sobre el procesamiento de los residuos del café de manera responsable. **(Lista de Cotejo, página N° 82)**

N. CONCLUSIONES

Al igual que el desarrollo del análisis de la situación actual que antecede este acápite, la formulación de las conclusiones de este estudio se desarrolló en base a los aspectos o áreas que se consideraron de mejor interés e importantes dentro ACPASA DE R.L. los cuales se desglosan a continuación:

- Con respecto a los empleados existe una falta de comunicación, esto genera una incertidumbre en ellos ya que no comprenden sus funciones y los pasos en el proceso productivo del café, desconocen los estándares de calidad y cantidad de trabajo que se requiere.
- Se observó que dentro de la cooperativa no existe capacitación de manera frecuente (es decir; mensual, trimestral, semestral, etc.) por parte de las entidades encargadas, sino esta se da de manera muy esporádica. Lo que se refleja en los procesos productivos ya que no existe conocimiento técnico a profundidad de cómo realizarlos para mantener estándares de calidad.
- Cuenta con un proceso productivo deficiente, ya que le falta un sistema de control que le permita ubicar los problemas con sus debidos indicadores en periodos de tiempo determinados.
- La maquinaria con la que cuentan para el proceso del café no es la adecuada ya que no logra dar la capacidad que ellos necesitan, contribuyendo a la pérdida de tiempo al momento de producir en grandes cantidades volviendo ineficiente los procesos con los que cuenta el café.

O. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que continuación se enlistan, al igual que el desarrollo del análisis de la situación actual y las situaciones que a partir de ellos surgieron se han realizado siguiendo los aspectos que han considerado de mayor importancia en los que la calidad puede ser implantada, estas son las siguientes:

- La cooperativa debe de implementar mecanismos que permitan circular la comunicación de forma escrita con el fin de lograr la comunicación efectiva, también lo pueden hacer por medio de reuniones, y establecer los estándares de calidad, así como la cantidad de trabajo que se requiere.
- ACPASA DE R.L. debe garantizar el buen desarrollo de los procedimientos y actividades, para lo cual debe diseñar capacitaciones, según sea necesario, y definir herramientas de gestión y control de la labor de los asociados con el fin de asegurar el desarrollo óptimo de las funciones establecidas.
- Deben implementar estrategias para mejorar la capacidad de la maquinaria o utilizar estrategias para que la maquinaria actual logre la capacidad que ellos necesitan, buscando realizar las grandes producciones de una manera eficiente y eficaz.
- La cooperativa debe realizar constantemente estudios en la producción del café, para mejorar las deficiencias actuales y así, realizar un mejoramiento en cada uno de los problemas que se presenten.

“CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE UN MODELO CALIDAD APLICANDO EL MODELO DE EDWARD DEMING PARA OPTIMIZAR LOS CICLOS PRODUCTIVOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE SAN ANTONIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

A. IMPORTANCIA

La implementación de una propuesta desarrollada por el grupo de investigación hace énfasis en la mejora de los ciclos productivos del café que se realizan en la cooperativa ACPASA de R.L., a través de la inducción a trabajar por medio de una cultura organizacional con enfoque de calidad aplicada a todas las actividades que se ejercen como organización dentro de la cooperativa, debido a la exigente demanda que está exigente dentro del mercado para la comercialización del café. La propuesta se ha expuesto de acuerdo a las necesidades y los recursos con los que cuenta la cooperativa actualmente, haciendo que sea un enfoque muy factible de comprender y aplicar, y así conseguir que cada uno de los asociados se encuentre ligado a trabajar bajo objetivos, políticas, procedimientos con enfoque en calidad, logrando desarrollar la mejora continua en sus procesos.

B. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

GENERAL

Aplicar un sistema de mejora continua (PHVA) para optimizar los ciclos productivos de ACPASA de R.L.

ESPECÍFICOS

1. Realizar un planeamiento estratégico para trazar los objetivos a alcanzar y establecer planes de acción para el logro de los mismos.
2. Verificar y evaluar los resultados obtenidos con la realización del proyecto.

3. Tomar las acciones correctivas necesarias a fin de alinear los indicadores hacia el cumplimiento de los objetivos.
4. Determinar la viabilidad del a través de un análisis económico y financiero.

C. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL MODELO DE CALIDAD

1. ALCANCES DEL MODELO DE CALIDAD

- Permitirá la obtención por parte de ACPASA de R.L., de mejoras a corto y mediano plazo con resultados visibles.
- El modelo presentado, es un sistema que favorecerá el incremento en la productividad de la cooperativa y enfocándose hacia una competitividad en el mercado a razón del modelo.
- Contribuye a la adaptación de los procesos para generar avances tecnológicos.
- Permite detectar y eliminar procesos repetitivos.

2. LIMITACIONES DEL MODELO DE CALIDAD

- Es posible que se pueda perder la perspectiva de interdependencia que existe entre los distintos procesos productivos de la cooperativa.
- Al implantarse el modelo de calidad, se requiere de cambios importantes en toda la cooperativa, lo que puede atraer inversiones importantes para infraestructuras y/o recursos humanos.

D. FILOSOFÍA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

1. MISIÓN

Ser una Cooperativa dedicada al cultivo, producción y comercialización del café de alta calidad en condiciones micro climáticas, contribuyendo al desarrollo y bienestar ambiental de cada habitante de Comasagua.

2. VISIÓN

Producir el mejor café de la zona alta del país con reconocimiento nacional e internacional, mostrando las buenas prácticas de suelo con la que es cultivado el café y contribuyendo socioeconómicamente el área de Comasagua y los asociados que velan por el cumplimiento de los cultivos del cafeto.

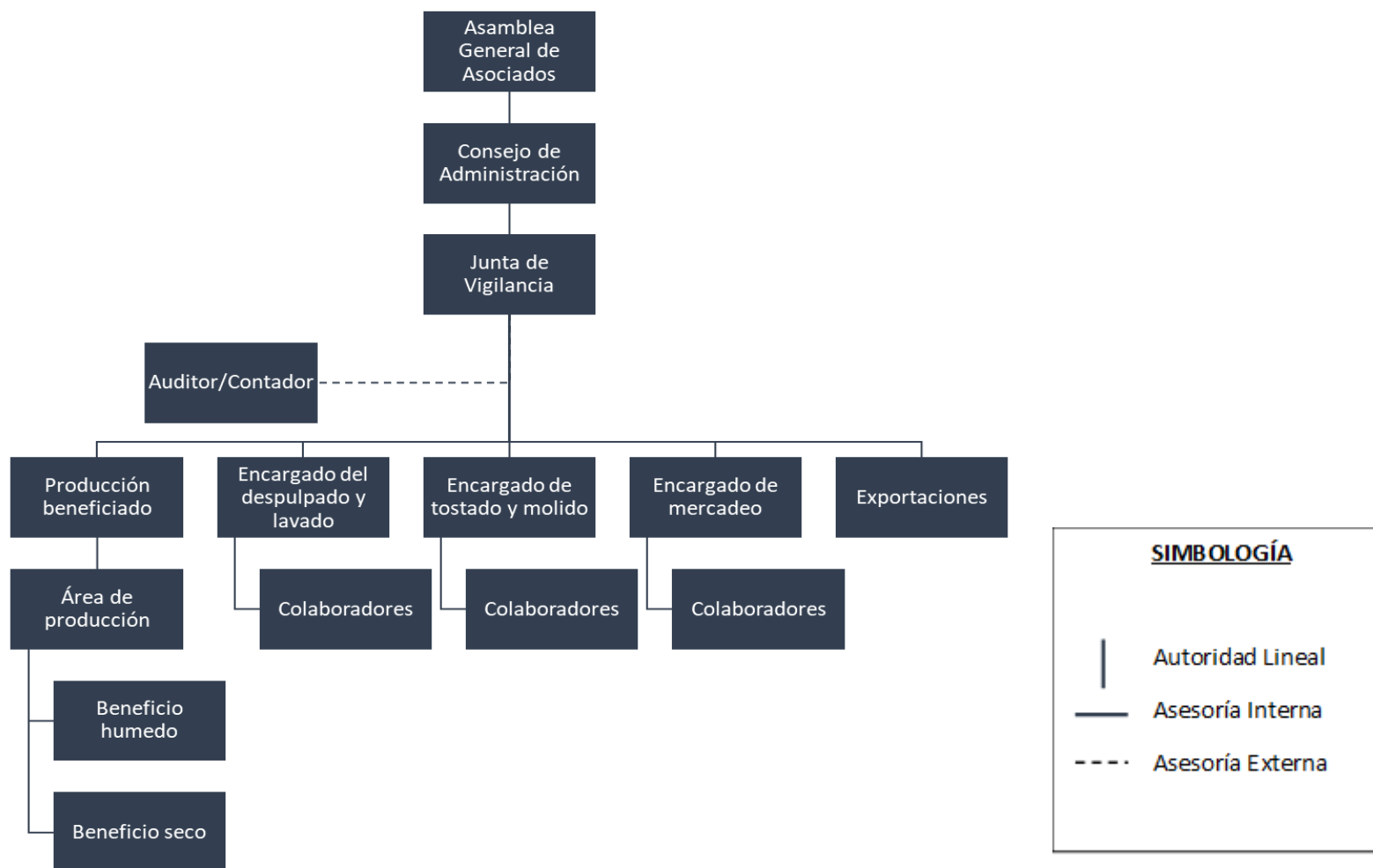
3. VALORES

En ACPASA de R.L., es importante identificarse con valores que representen a la cooperativa es su expresión más clara, tales objetivos son: (i) Compañerismo, (ii) Trabajo en equipo, (iii) Equidad, (iv) Respeto, (v) Honradez, (vi) Solidaridad.

4. OBJETIVOS

- Incrementar y posicionar la oferta de productos y servicios.
- Mejorar la satisfacción de nuestros clientes.
- Mantener y proteger el entorno ambiental
- Capacitar a los productores en aspectos que promuevan el mejoramiento de la calidad del café y certificar las buenas prácticas en el manejo del proceso de cultivo y cosecha, que permitan la aplicación de procesos productivos más limpios y así contribuir a la sostenibilidad ambiental.

E. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

F. ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD APLICADO A LOS CICLOS PRODUCTIVOS.

1. ASPECTOS GENERALES DEL MODELO

Cómo se describió en el capítulo 2, la propuesta de aplicación del modelo de calidad estará dirigido a los ciclos productivos que realiza ACPASA de R.L. en lo que se refiere a la producción del café, desde su cosecha hasta lograr el producto terminado. El modelo propuesto tendrá como principales enfoques la Gestión integral de los directivos, la mejora continua y la oferta de productos con calidad.

Gestión Integral de los Directivos: La gestión que realicen los asociados con alto nivel jerárquico dentro de la cooperativa será uno de los pilares principales para que se lleve a cabo el modelo, la participación de cada uno de los líderes para mejorar la comunicación que integren a todos los asociados, establecer y compartir los mismo objetivos que se pretenden alcanzar, la cooperación entre los asociados, Planificación efectiva, establecimiento de cada una de sus funciones que ayuden a maximizar los resultados esperados, inducir a la participación de mejora en cada uno de los procesos que se realizan, capacitación necesaria para conocimiento de nuevos enfoques de producción, control y evaluación de los procesos, resultados esperados y el trabajo bajo una cultura de calidad que garantice mejores productos terminados.

Mejora Continua: Este enfoque requiere la constante participación de todos los asociados en la búsqueda de mejorar los procesos productivos constantemente, eliminando los errores o procesos que se encuentre innecesarios y así realizando las correcciones o ajustes necesarios para evitar los costos altos, procedimientos innecesarios o errores en los productos terminados.

Oferta de productos con calidad: La aplicación de mejora continua a los procesos productivos y administrativos en la cooperativa y la participación constante de todos los asociados en estos procesos es con el fin de buscar maximizar los resultados esperados,

a través de los productos terminados que resultan del procesamiento del café; así lograr ofertar al mercado productos que son trabajados con calidad en los procesos, generando participación de mercado, alta rentabilidad y formando una base fundamental para la obtención de una certificación internacional que enmarque todos los procesos aplicados en la cooperativa para la oferta de los actuales y nuevos consumidores interesados.

2. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE CALIDAD

Integral: Deberá realizarse con la participación de todos los asociados en la cooperativa, con el fin que cada uno de ellos conozca, se instruya, participe, y aplique en sus tareas asignadas la mejora de los procesos, para obtener y garantizar el enfoque en el cual se pretende desarrollar el modelo de acuerdo a la gestión integral de los directivos, mejora continua y ofertar productos con calidad.

Funcional: De acuerdo al modelo de calidad propuesto se espera que cada una de las tareas o funciones se adecuen al trabajo realizado y proyectado por parte de la cooperativa.

Eficiente: Deberá realizarse mejoras en los ciclos productivos con el fin obtener la mayor eficiencia posible en cada uno de ellos, eliminando errores o procedimientos innecesarios y así realizando las correcciones necesarias.

Mejora continua: La propuesta con lleva a la mejora de los ciclos productivos constantemente, por ende, deberá ser capaz de detectar los errores en cada uno de ellos, las diferentes opciones de mejorar y la aplicación en la práctica de las correcciones detectadas, por ende, será necesario la instrucción y participación de todos los asociados y que este se encuentre en la misma sintonía, compartiendo los mismos objetivos para mejorar los procesos.

Factible: La propuesta no pretende adecuar las malas prácticas o prácticas que no estén al alcance de los asociados y los recursos que cuenta la cooperativa, es por eso que se enfoque en un modelo de calidad práctico y de rápida aplicación, abarcando todos los

factores que participan en los ciclos productivos y así ser de manera fácil y efectiva la aplicación del modelo de calidad.

Enfoque social: La producción de la cooperativa es de mucha importancia para las zonas aledañas a esta debido a la consecuencia o beneficios que reflejan las actividades que estos realizan, es por eso que se pretende realizar la propuesta del modelo con enfoque social, para seguir implementando el desarrollo sostenible en los ciclos productivos y la reutilización de desperdicios o desechos de manera responsable y adecuada, sin afectar el medio ambiente y las comunidades que se verían afectadas.

3. ESTRUCTURA DE EVALUACIÓN DE MODELO DE CALIDAD

El modelo plantea una serie de criterios relacionados, que conforma los componentes claves de ACPASA de R.L.: Gestión de Liderazgo, Planeación Estratégica, Personas, Clientes, Gestión por Procesos, Alianza-Recursos, Impacto Social y Resultados Generales; estos componentes son considerados de vital importancia para lograr resultados de calidad. (En el Esquema 4 es ilustra los criterios que conforman el modelo). Se establece una serie de criterios interrelacionados con un enfoque sistemático que sustenta la administración de la cooperativa: La satisfacción del cliente se logra a través de un liderazgo que dirija e impulse las políticas y estrategias y mediante los procesos claves que permita gestionar a los clientes, los procesos, las alianzas-recursos y el impacto social para efectuar el trabajo de la organización y así producir excelentes resultados globales. A continuación, se menciona la relación existente entre los criterios:

- **Gestión del liderazgo - Planeación estratégica**

La interrelación de estos criterios es importante porque es con ellos que se pone en marcha el direccionamiento de ACPASA de R.L. El liderazgo debe formular, desplegar y revisar las políticas y estrategias y convertirlas en planes y acciones, tomando para su desarrollo las necesidades y expectativas presentes y futuras de todos aquellos con intereses en la cooperativa. El liderazgo debe dirigir, comunicar,

implementar y actualizar las políticas y estrategias, incorporando en ellas los principios de la calidad total. Con buena relación de estos dos criterios se gestionan sin inconvenientes áreas claves de la cooperativa (Personal, Clientes, Gestión por Procesos, Alianzas y Recursos e Impacto social) para obtener excelentes resultados.

- **Personal - Clientes - Gestión por Procesos - Alianzas y Recursos – Impacto Social.**

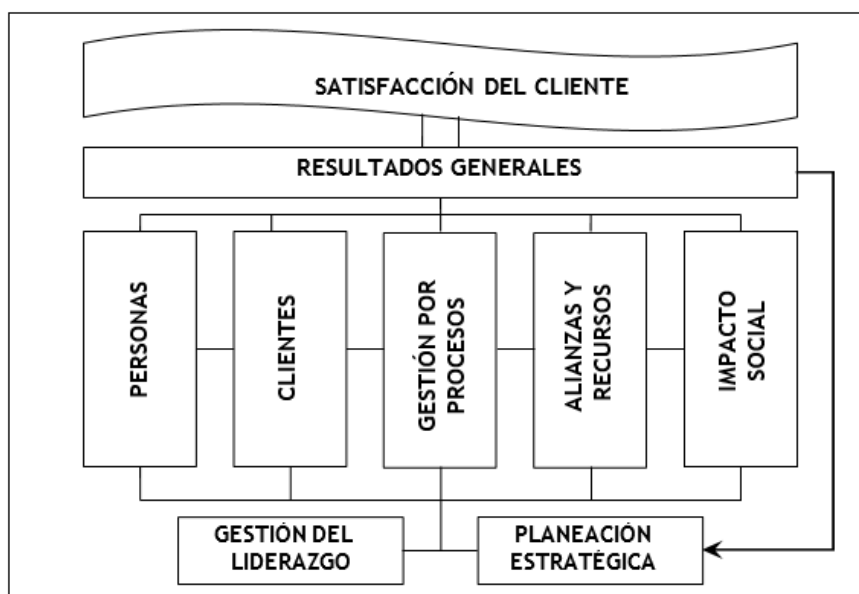
Conforman los criterios de transformación y generación de valor de la cooperativa, es en estos criterios donde se inicia la marcha de los planes estratégicos para lograr buenos resultados. Deben existir planes desarrollados por los asociados de la cooperativa para lograr una mejora de gestión del recurso de personal, se debe tener conocimiento necesario de los clientes y mantener buenas relaciones con ellos, se deben identificar los procesos críticos, revisar y mejorarlos, generar planes para gestionar las alianzas y recursos y planes para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad. Estos criterios están relacionados entre sí y efectúan el trabajo de la cooperativa, deben estar gestionados por un liderazgo enfocado en los planes y estrategias para lograr resultados que satisfagan al cliente.

- **Resultados generales – (Gestión del liderazgo - Planeación estratégica - Personal – Clientes - Gestión por Procesos - Alianzas y Recursos - Impacto Social).**

Indica los resultados de ACAPSA de R.L., lo que ha conseguido y lo que está consiguiendo; esto producto del cumplimiento de las estrategias y la mejora continua de los procesos. Todas las acciones que tenga la cooperativa apuntan hacia los resultados generales de ella, es por esta razón que el criterio resultados está relacionado con cada uno de los criterios que conforman la estructura del modelo de gestión.

ESQUEMA 4.

Estructura del Modelo de Gestión de Calidad Propuesto



Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

G. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Se han establecido en las características de la propuesta ocho criterios: **(i)** Gestión de liderazgo, **(ii)** Planeación estratégica, **(iii)** Personal, **(iv)** Clientes, **(v)** Gestión por procesos, **(vi)** Alianzas y recursos, **(vii)** Impacto social, **(viii)** Resultados generales.

Los criterios anteriormente expresados, conforman los componentes básicos de una empresa, cada uno de ellos se subdividen brindando la oportunidad de obtener información del funcionamiento de toda la organización y se les asignan una ponderación según el nivel de importancia dentro del modelo. A continuación, en la tabla 1 se mostrarán los criterios y los subcriterios de la propuesta con sus correspondientes ponderaciones. Los criterios han sido desarrollados tomando como base los criterios de los modelos de excelencia del Dr. Edward Deming, así también como Malcolm Baldrige, es importante destacar que, dentro de los ocho criterios establecidos, el séptimo corresponde al impacto social que marca una diferencia trascendental ante el modelo

del Dr. Edward Deming. La propuesta trabaja con criterios asignados a las ponderaciones, estas mismas dentro del modelo representan lo siguiente.

- Las ponderaciones indican la importancia que les da el modelo a cada uno de los criterios, y oscilan en una escala de 0 a 1000 puntos. Los 1000 puntos corresponden a la perfección en la gestión de todos los criterios.
- Para el proceso de auto-evaluación, las ponderaciones son importantes, ya que por medio de ellas se puede cuantificar el nivel de eficiencia de la gestión de una organización.

A continuación, se describen los criterios y subcriterios del modelo propuesto.

1. GESTIÓN DEL LIDERAZGO (100 PUNTOS)

Es la pretensión de motivar el equipo de trabajo para que este se apropie de dicho modelo, para que desarrolle los procesos que buscan alcanzar en las metas, objetivos, misión y visión planteadas como organización.

a. Organización del liderazgo (33.3 puntos)

Examina como los directivos organizan y ejercen su liderazgo. Se valora el papel de ellos en la creación, revisión y seguimiento de la misión, visión, políticas, principios y valores dentro de la organización.

- Los líderes definen, difunden y mantienen la misión, visión, políticas y valores dentro de la organización.
- Se involucran activamente en la planeación de la gestión de la calidad y especialmente en los planes de mejoramiento. Como se definen los principios éticos y valores claves para la organización.

TABLA 3.1. PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS PROPUESTOS

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	PUNTAJACIÓN PONDERACIÓN
1. GESTIÓN DE LIDERAZGO	100
a. Organización del liderazgo	33.3
b. Motivación, apoyo y reconocimiento	33.3
c. Compromiso con la sociedad	33.3
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	80
a. Desarrollo de la estrategia	40
b. Despliegue de la estrategia	40
3. PERSONAL	105
a. Administración del recurso humano	35
b. Educación, capacitación y desarrollo personal	35
c. Calidad de vida	35
4. CLIENTES	124
a. Conocimiento de los clientes y el mercado	62
b. Relaciones con los clientes	62
5. GESTIÓN POR PROCESOS	130
a. Diseño, gestión de los procesos	65
b. Mejora de los procesos	65
6. ALIANZAS Y RECURSOS	56
a. Gestión de las alianzas externas	14
b. Gestión de los recursos financieros	14
c. Gestión tecnológica	14
d. Gestión de los recursos físicos e intelectuales	14
7. IMPACTO SOCIAL	30
a. Imagen de la organización ante la sociedad	15
b. Indicadores de desempeño	15
8. RESULTADOS GENERALES	375
a. Resultados enfocados al cliente	75
b. Resultados enfocados al personal	75
c. Resultados enfocados a la sociedad y proveedores	75
d. Resultados enfocados a la organización	150
TOTAL DE PONDERACIÓN	1000

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

b. Motivación, apoyo y reconocimiento (33.3 puntos)

Examinan el comportamiento de los líderes a la hora de motivar, apoyar y reconocer el recurso humano. Los líderes deben reconocer los esfuerzos y logros del personal para afianzar su liderazgo.

- Reconocer de un modo adecuado y oportuno a individuos y equipos de cualquier nivel dentro de la organización.
- Brindar apoyo en las actividades de formación, capacitación y apoyo del personal.

c. Compromiso con la sociedad (33.3 puntos)

Examina el compromiso que tienen las organizaciones, así como sus líderes con la sociedad misma, contribuyendo al bienestar y en el desarrollo de la comunidad.

- Adquieren la opinión y nivel de reconocimiento público que se tiene sobre la empresa.
- Los líderes expresan compromiso, manteniendo un alto grado de responsabilidad con el medio ambiente y la manera de cómo están contemplados en los planes estratégicos.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (80 PUNTOS)

Se define, despliega y revisa las políticas y sus planes estratégicos, para posteriormente ser convertidos en planes y acciones.

d. Desarrollo de la estrategia (40 puntos)

Examina como la organización desarrolla sus estrategias y planes organizacionales, con el propósito de lograr mejoras en los resultados.

- Como utiliza la organización la información que tiene del personal, clientes, mercados, competencias, tecnología y otras áreas de interés para la empresa.
- Muestra los principios de calidad en sus políticas.

e. Despliegue de estrategia (40 puntos)

Examina como se vuelve efectivo el despliegue de estrategias dentro de la organización, así como también la revisión y mejora de las mismas.

- Existe una comunicación de las políticas y planes a todos los niveles.
- En la organización se planifican actividades y se diseñan objetivos, con base a la planificación estratégica.

3. PERSONAL (105 PUNTOS)

Examina la organización al momento de planificar y desarrollar. Administra el recurso humano, con el alcance que se involucran a las personas para ser partícipes del mejoramiento continuo de la organización.

f. Administración del recurso humano (35 puntos)

Administra el recurso humano, desde la planificación, mejora, reconocimiento del desempeño del personal, delegar las responsabilidades, para la identificación de las diferentes necesidades de comunicación

- Se fomenta y apoya la participación innovación y creatividad del personal.
- Se identifican las necesidades de comunicación

g. Educación, capacitación y desarrollo del personal (35 puntos)

Examina como satisfacer las necesidades de educación, capacitación y requerimientos para el buen desarrollo del personal de la organización.

- Evalúan y ayudan al personal a mejorar su rendimiento.
- Se promueve la utilización de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes dentro del trabajo.

h. Calidad de vida (35 puntos)

Examina como la organización cuida a sus empleados, brindándoles un ambiente de trabajo seguro y saludable, así como también todos los servicios, instalaciones o actividades que la empresa pone a disposición de ellos.

- Se mantiene excelente ambiente laboral.
- Desarrollan programas sociales y culturales donde exista la participación del personal.

4. CLIENTES (124 PUNTOS)

Examina la relación que tiene la organización con los clientes y el mercado, la efectividad de los sistemas utilizados para conocer, interpretar, determinar y satisfacerlos.

a. Conocimiento de los clientes y el mercado (62 puntos)

Examina el conocimiento que tiene la organización de los clientes y el mercado, contempla el modo en que la organización determina las necesidades actuales y futuras de sus clientes y como desarrolla estrategias para anticiparse a esas necesidades.

- Identificación de los mercados.
- Identificación de los clientes.

b. Relaciones con los clientes (62 puntos)

Examina como la organización gestiona sus relaciones con los clientes, con el fin de conocer en forma directa y más rápida sus necesidades y expectativas.

- Existen canales de comunicación abiertos al cliente.
- Se desarrollan conjuntamente con los clientes, planes de mejora del servicio.

5. GESTIÓN POR PROCESOS (130 PUNTOS)

Examina los aspectos más importantes de la gestión por procesos, el grado en que la organización ha desarrollado un pensamiento de procesos para alcanzar los objetivos y las estrategias planteadas.

a. Diseño, gestión de los procesos (65 puntos)

Examina la organización en el diseño, gestión y revisión de los procesos, de tal manera que aseguren los requisitos de calidad de los productos y/o servicios de la organización.

- Se establecen y supervisan los estándares operativos.
- Se garantiza la entrega regular de los productos y servicios y desarrolla relaciones de cooperación con los proveedores.

b. Mejora de los procesos (65 puntos)

Examina como la organización gestiona y mejora los procesos, esto implica un constante esfuerzo de todos los integrantes de la organización para la búsqueda de soluciones y acciones de mejora.

- Se identifican métodos de mejora continua y se establecen prioridades.
- Se gestiona y apoya la implementación de los cambios a través de control del proyecto, verificación, formación y revisión.

6. ALIANZAS Y RECURSOS (56 PUNTOS)

Examina las relaciones de asociación que debe tener y mantener la organización, dichas relaciones deben ser utilizadas como medio para apoyar los planes estratégicos. Se evalúan las alianzas externas que se tienen con los proveedores, clientes y las organizaciones externas.

a. **Gestión de las alianzas externas (14 puntos)**

Examina como la organización gestiona las alianzas externas, con el propósito de lograr buenos resultados empresariales.

- Se gestiona las alianzas existentes para apoyar los planes estratégicos.
- Se mejora continuamente las alianzas existentes.

b. **Gestión de los recursos financieros (14 puntos)**

Examina como la organización gestiona los recursos financieros y de información en soporte de sus políticas y estrategias.

- Se evalúan las decisiones de inversión.
- Se asegura el acceso apropiado a la información de procesos, clientes, proveedores, empleados y otro tipo de información cuando se requiera.

c. **Gestión tecnológica (14 puntos)**

Examina como la organización gestiona la tecnología. Desde el establecimiento de políticas de tecnología que respondan a los planes estratégicos, hasta el seguimiento del desarrollo tecnológico.

- Se utiliza correctamente la tecnología existente.
- Se implanta tecnología para lograr ventajas comerciales y competitivas.
- Se da seguimiento al desarrollo tecnológico y se utilizan las inversiones pertinentes.
- Se garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información tecnológica.

d. **Gestión de los recursos físicos e intelectuales (14 puntos)**

Examina como la organización gestiona los recursos físicos, materiales e intelectuales. Se debe analizar cómo se gestionan los locales, terrenos y

otras propiedades, así como también la gestión de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones.

- Se hace buen uso de los edificios, equipos y otros recursos.
- Se optimizan las rotaciones de materiales.

7. IMPACTO SOCIAL (30 PUNTOS)

Examina la imagen de la organización ante la sociedad, como desarrolla procedimientos que le permita gestionar los impactos de sus productos y/o actividades para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes. Analiza y valora los resultados de la organización en el mejoramiento continuo de su entorno ambiental, social y económico y la promoción de una cultura de calidad en el entorno comunitario.

e. Imagen de la organización ante la sociedad (15 puntos)

Examina la imagen de la organización ante la sociedad. Es importante que la organización se involucre en la comunidad y desarrolle mecanismos encaminados a reducir molestias y daños provocados por sus actividades.

- Qué medidas se adoptan para la reducción y prevención de riesgos para la salud y seguridad.
- Se recopila y analiza información sobre la imagen de la organización ante la sociedad.

f. Indicadores de desempeño (15 puntos)

Examina las mediciones que permiten dar un seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos de la actividad institucional o el programa especial.

- Como la organización divulga y comparte los valores y estrategias hacia la calidad con los diferentes miembros de la comunidad.

- Como se evalúan y mejoran las acciones emprendidas y los resultados obtenidos como producto de las acciones desarrolladas.

8. RESULTADOS GENERALES (375 PUNTOS)

Examina los resultados de la organización y su evolución en varias áreas que son importantes para el negocio, tal es el caso de los resultados enfocados al cliente, al personal, a la organización, accionistas, sociedad y proveedores.

g. Resultados enfocados al cliente (75 puntos)

Examina que logros se están alcanzando con relación a los resultados enfocados al cliente. Se debe mostrar el rendimiento de la organización a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.

- Se presentan los resultados del desempeño de los mecanismos que son utilizados para conocer los clientes y mercados.
- Se presentan resultados de los efectos cuantitativos y cualitativos de las acciones de mejorar.

h. Resultados enfocados al personal (75 puntos)

Examina que logros se están alcanzando con relación a los resultados enfocados al personal. Se debe mostrar el rendimiento de la organización a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas del recurso humano.

- Se presentan tendencias de los indicadores relacionados con los procedimientos de capacitación y desarrollo.
- se presentan los resultados correspondientes al bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, calidad de vida laboral, social y familiar.

i. **Resultado enfocado a la sociedad y proveedores (75 puntos)**

Examina los logros que se están alcanzando con relación a los resultados enfocados a la sociedad y los proveedores.

- Se presentan los resultados y tendencias correspondientes a los indicadores de desempeño de sus sistemas y programas para el desarrollo de la sociedad.
- Se presentan los resultados correspondientes al manejo de las relaciones con los proveedores o empresas asociadas, bien puede ser por indicadores de niveles de calidad, reducción de inventarios, productividad, tiempo de respuesta, disminución de desperdicios, ahorros en costos y flexibilidad.

j. **Resultado enfocado a la organización (150 puntos)**

Examina los logros que se están alcanzando con relación a los resultados enfocados a la organización. Mostrando los resultados y tendencias correspondientes a la organización, tal es el caso de calidad de los productos y/o servicios, rentabilidad, crecimiento, productividad, logros estratégicos y otros.

H. OPERATIVIDAD DEL MODELO E INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD PARA OPTIMIZAR LOS CICLOS PRODUCTIVOS

1. MODELO DEL CICLO DE DEMING – PLANEAR

a. PROCESOS PRODUCTIVOS.

En el conjunto de las actividades orientadas a lo que es la transformación del café, intervienen diferentes tipos de procesos, los cuales se realizan con la intervención de los asociados con el producto en sí, logrando la satisfacción del cliente en cuanto a calidad de café se pretende comercializar. Para la trazabilidad es necesario que se lleven los registros de la calidad del café procesado y su origen, así como la calidad y fuente del

agua usada, los métodos de beneficio y clasificación empleados, fechas de operaciones, cantidades, rendimientos obtenidos y la humedad y calidad del café pergamino producido. Los procesos productivos que el café experimenta a lo largo de su transformación, definirán la calidad de este mismo y la satisfacción que el cliente espera recibir de ello, por lo tanto, a continuación, se describe el proceso productivo del café y los pasos en los cuales se debe prestar mayor atención para que este posea los requisitos indispensables que necesita.

i. RECIBO DEL CAFÉ CEREZA

- El café cereza debe inspeccionarse y clasificarse antes del procesamiento.
- Es necesario adoptar un sistema de evaluación de la calidad del café cereza al recibirlo, su madurez, aspecto y si está fresco. Se recomienda tomar al azar muestras del café cereza de los recipientes de recolección y contabilizar o pesar los frutos verdes, dañados por insectos, sobre maduros y secos.
- El café debe clasificarse en zarandas o cualquier otro equipo que permita retirar frutos dañados, flotes, impurezas y frutos verdes.
- No se deben aceptar el café cereza, si se conoce que contiene contaminantes que no pueden reducirse a niveles aceptables, por el procesamiento y la clasificación normal.
- Para el sistema de aseguramiento de la calidad y la inocuidad se recomienda análisis de plaguicidas en el café cereza en la frecuencia requerida para garantizar su inocuidad.

ii. DESPULPADO

- El café puede despulparse el mismo día de la cosecha, sin sobrepasar 10 horas después de la recolección.
- Luego del despulpado debe usarse una zaranda o cualquier método para retirar pulpas y granos no despulpados, de tal forma que al tanque pasen solo granos libres de pulpas.

iii. FERMENTACIÓN

- Para el proceso de fermentación del mucílago es necesario que se verifique el tiempo requerido según el clima y las temperaturas predominantes en la finca. Para fermentación sin adicción de agua usualmente se puede requerir de 10 a 16 horas.
- Después de cada fermentación es necesario verificar que el mucílago de café se desprenda fácilmente antes de su lavado.
- No se deben mezclar en un mismo tanque granos de café de diferentes días de recolección y despulpado.

iv. LAVADO

- El café debe lavarse diariamente después de culminada la fermentación. Para el lavado, clasificación y transporte del café pergamino húmedo se debe utilizar agua inocua, limpia y no recirculada.
- Es necesario evaluar la calidad del agua usada en la cooperativa, con respecto a las características químicas, físicas y microbiológicas y en la frecuencia requerida para garantizar la inocuidad. Para ello, el agua apropiada para lavar el café es incolora, libre de sedimentos, no tiene olor, ni sabor, presentando un PH neutro de 6 a 7, estando libre de heces fecales totales y de hongos. En caso necesario, se pueden utilizar procedimientos de filtración, aireación, sedimentación o cloración para mantener el agua inocua para el procesamiento y consumo.
- La cantidad de agua de agua necesaria para el lavado del café, cerca de 150 litros por cada 100 kilogramos de café a lavar y realizar la operación en varios enjuagues, con el fin de efectuar un adecuado lavado de los granos y no malgastar, ni contaminar el agua.
- Es necesario separar flotes y granos vanos de los granos de café lavados antes de su secado.

v. SECADO

- En la cooperativa debe planificarse el uso de los secadores solares y mecánicos, de tal forma que se aprovechen al máximo las instalaciones y se obtenga un rápido secado del café. Se recomienda una rotulación de las áreas de los secadores disponibles, según su uso por días.
- El secado del café debe iniciarse inmediatamente después del lavado.
- Los granos de café deben moverse con rastrillos limpios frecuentemente para un secado uniforme de 3 a 4 veces al día o más si este fuere necesario.
- Para el secado al sol es recomendable usar capas delgadas de granos, unos 2 a 4 centímetros, 13 a 25 kilogramos de café pergamino húmedo por metro cuadrado de área de secado; cuando las condiciones climáticas sean más secas, con mayor brillo solar y viento, pueden utilizarse capas más gruesas.
- El café debe protegerse durante la lluvia en la etapa del secado.
- Evite que el pergamino del grano de café se rompa o deteriore durante el secado.
- Se recomienda observar si hay deterioro de los granos de café causados por la Roya durante el secado; para esto se pueden colocar trampas o cualquier otro método para el control de su proliferación y daño, teniendo en cuenta de no afectar el proceso de secado, ni la calidad del grano.
- El contenido húmedo final del grano debe estar entre el 10% y 12% de humedad antes de su empaque.
- La humedad del grano debe ser evaluada por personal capacitado y usando medidores calibrados para el café pergamino.

vi. ALMACENAMIENTO DEL CAFÉ

- Se debe verificar la limpieza y condiciones del lugar de almacenamiento.

- El café almacenado no debe estar expuesto a la luz directa del sol, ni almacenarse donde haya fuentes o equipos que incrementen la temperatura y la humedad.
- El café debe almacenarse sobre estibas limpias y secas, separado al menos 30 centímetros del piso, paredes y techos.
- El café almacenado debe protegerse de insectos, roedores, animales y separarse de otros productos como vegetales y sustancias químicas.
- Se deben mantener inventarios y registros del café almacenado.
- Controle la humedad del café almacenado entre 10% y 12%. No se debe almacenar café húmedo.
- No almacene juntos diferentes tipos o calidades de café.

vii. TOSTADO

El café genera mayormente su calidad en esta etapa, influyendo en estos muchos factores que de los cuales anteriormente se han especificados, sean origen, recolección, secado y cada uno del proceso por el cual han pasado. El tueste del café tiene diferentes tipos y características las cuales se presentan a continuación:

- **TUESTE LIGERO**
Es el que mejor conserva los sabores de origen.
- **TUESTE MEDIO**
Se trata de un tueste que sigue manteniendo un nivel considerable de cafeína, pero mayor dulzor.
- **TUESTE OSCURO**
Se seca mucho más tiempo y se extraen todos sus aceites esenciales, es un café con un contenido de cafeína muy bajo que se utilizan normalmente.

viii. MOLIDO

ix. EMPAQUE

- Se deben revisar los empaques y asegurar que la operación de empaclado se efectúe en condiciones higiénicas.
- Los sacos de empaque deben marcarse con etiquetas o rótulos con datos sobre la variedad de café, el lote de cultivo, el peso, la humedad, la flecha de beneficio, fecha de empaque y mantenerse el registro del nombre del operario de empaque.

Por lo tanto, en el cuadro 1, se propone a ACPASA de R.L., un sistema de chequeo simple, el cual será una herramienta en la que pretende reducir los errores que en esta puedan presentarse en el proceso productivo, los cuales comúnmente son provocados por las diferentes limitantes que posee el ser humano en la parte retentiva y vigilante presentada en el trabajo de forma clara y constante. Ayuda a la aseguración exhaustiva en la realización de una tarea.

b. SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL CAFÉ

Para todas las operaciones de procesamiento del café en la finca, cultivo, cosecha, beneficio, secado, empaque, almacenamiento y transporte deben establecerse los procedimientos de control y las evaluaciones requerida en los puntos críticos del proceso.

c. DESCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES**CLIENTES**

La cartera de clientes que ACPASA de R.L. cuenta, se ve limitada a la información proporcionada. Sin embargo, son dos empresas internacionales con las que mayor venta se han obtenido en los últimos años; por lo tanto, se espera que, para este período la apertura de la cartera de clientes para la atracción y obtención de estas sea mayor, se esperará ingresar en los mercados europeos para comercializar el café y lograr el

prestigio esperado de Café de alta calidad. Y poder incrementar las ventas y a proyecciones futuras, habilitar los espacios que no están en producción de café.

CUADRO 1

LISTA DE CHEQUEO EN PROCESO DE PRODUCCIÓN

RECOLECCIÓN	1) ¿Se realizó la recolección oportuna de los frutos maduros? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2) ¿Se separaron los frutos del suelo con los recolectados de los árboles? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 3) ¿Se protegieron los frutos recogidos del sol y del agua? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 4) ¿Se controló y evaluó la calidad de recolección en el campo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
DESPULPADO	1) ¿Se inició el proceso de despulpado ante de las 12 horas de recolección? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2) ¿Se limpió la maquina adecuadamente después de cada jornada de trabajo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
FERMENTACIÓN	1) ¿Se controló el tiempo de fermentación? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2) ¿Se identificaron las variables que interfirieron en el proceso de fermentación? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 3) ¿Se controló la finalización del proceso? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
LAVADO	1) ¿Se utilizó agua limpia? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2) ¿Se presentó escasez de agua? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
SECADO	1) ¿Se inició el proceso de secado inmediatamente después del lavado? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 2) ¿Se presentaron interrupciones en el proceso? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 3) Antes de empaclar el café, ¿Se dejó reposar hasta el enfriamiento después de haber finalizado el secado? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación basado en el módulo de calidad de café.

PROVEEDORES INTERNOS

Se encuentran todos los asociados que aportan ya sea en mayor o menor proporción su fuerza de trabajo en los procesos productivos y administrativos, en los cuales ayudan a ejercer un papel importante para la producción del café. De igual manera se cuenta con personal temporal, para la recolecta del grano de café, que comúnmente son originarios de Honduras, Guatemala, Nicaragua y locales, logrando completar la corta establecida para el periodo de proyectado, que son las 180 manzanas activas de producción, con las que cuenta la cooperativa.

PROVEEDORES EXTERNOS

ACPASA de R.L., cuenta con la ayuda del Ministerio de Agricultura y Ganadería, encargado de la entrega de la planta del café, la cual es utilizada para la producción de la misma.

OPERADORES DEL PROCESO

Los operadores en el proceso productivo del café, son asociados que están dentro de la misma Cooperativa, los cuales realizan las actividades de cada una de las fases del proceso para poder lograr el fin y cumplimiento de generar el producto que cumpla con las necesidades expuestas por los clientes.

CAFICULTOR Y ADMINISTRADOR

Toman las medidas necesarias para garantizar que se cumplan las buenas prácticas en todas las labores.

El personal, debe mantener la higiene personal, usar los elementos de protección personal, examinar su salud y estar capacitado para realizar las labores agronómicas de cosecha, beneficio, secado, tostado, empaque, almacenamiento y transporte del producto que le correspondan según sus funciones en la cadena de producción del café. En la cooperativa, se debe contar con un plan de capacitación para todo el personal, que

incluya las normas de seguridad industrial, los peligros existentes para el producto. Las capacitaciones y entrenamientos del personal, debe ser impartidas por entidades y personas competente. Se deben mantener registros del programa de capacitación del personal para verificar el sistema.

d. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.

Según Guevara Pool Chris, la expectativa del cliente, significa proporcionar la importancia de un servicio de calidad, el cual se debe reflejar en el desempeño y las actitudes de las personas que laboran en la Cooperativa y las cuales estas deben atender de la mejor manera a todos sus clientes. Desde la comercialización e intercambio de productos que se podrían generar internamente como externamente de los productos, hasta las fechas estipuladas de entrega de los mismos. A continuación, se detallan las expectativas de los clientes ante los productos que ellos esperan recibir por parte de la Cooperativa.

- **FIABILIDAD:** La Cooperativa debe ofrecer a sus clientes un alto y constante nivel de calidad, intentando que estos clientes confíen en la Cooperativa. Es de suma importancia, que el café entregado al cliente sea el que el necesite desee desde el primer momento.
- **CAPACIDAD DE RESPUESTA:** Al poseer contactos con empresas internacionales y consumidores locales, se debe mantener presente que se debe ofrecer un servicio rápido al cliente, así como la flexibilidad para adaptarse a sus necesidades, para ello es de suma importancia que enviar de inmediato la información solicitada sobre características del café; ya sean de sembrado, temperatura de cultivo, tipo de café, controles de calidad, tipo de tostado que el cliente prefiera.
- **SEGURIDAD:** Los asociados, deben preocuparse por la seguridad física o financiera de los clientes, manteniendo la seguridad de las transacciones realizadas con respecto a los precios anteriormente pactados.

- **CREDIBILIDAD:** Producir y mantener la reputación e imagen de la cooperativa con respecto al café, es algo que debe mantenerse constantemente, ya sean clientes potenciales o clientes minoristas.
- **PROFESIONALIDAD:** Implica conocer en profundidad los servicios prestados por la cooperativa, que cada uno de los asociados y personal encargado al proceso productivo y administrativo, sean capaces de resolver las situaciones imprevistas que se puedan plantear, aconsejando de la forma más eficaz posible y mantener eficaces y satisfactorias relaciones personales con los clientes.
- **COMUNICACIÓN:** Es fundamental mantener una comunicación fluida con nuestros clientes potenciales, en especial a los clientes que son extranjeros, y que se pueda utilizar un lenguaje en el que para ambos sean entendibles, estableciendo bien las expectativas del servicio, ya que si los clientes no tienen una comprensión clara de lo que van a recibir, esta fallará.

En el cuadro 2, se expresan los parámetros propuestos para que el cliente conozca al momento de comercializar el grano de café de alta calidad, en el cual se establecen por el productor de acuerdo al mercado que exige el producto.

CLIENTES INTERNOS

- Es todo personal directo o indirecto que se encuentra inmerso en la producción que ofrece la cooperativa. Para ello se encuentran tres tipos de clientes:
 - Ejecutivos: Tienen una relación más cercana con los clientes externos. Ellos son los encargados de expresar los productos o servicios a ofrecer y a qué mercado este será dirigido.
 - Comercial: Tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores, lo que hace que tengan una visión clara de la calidad.
 - Operativo: Se encargan de la elaboración de los productos.

CLIENTE EXTERNO

- Es toda persona natural o jurídica que no es perteneciente a la cooperativa y es la solicitante de satisfacer ya sea una necesidad o servicio.
 - Leales: Son la base de la Cooperativa, estos generan hasta un 50% de los ingresos obtenidos.
 - Especializados en descuento: Compradores regulares de acuerdo al grado de descuento que la empresa ofrece.
 - Basado en las necesidades: Tienen una necesidad y buscan un producto porque lo necesitan.

CUADRO 2
PARÁMETROS DE EXPECTATIVAS DEL CAFÉ PARA EL CLIENTE

Parámetros de calidad, establecidos por los productores de acuerdo al mercado demandante.		ACPASA DE R.L. Fecha de elaboración: Sábado 1 de Septiembre del 2018
FÍSICOS	Humedad:	Entre el 10 y 12%
	Aspecto:	Debe de ser homogéneo, sin presencia de granos flojos, cristalizados. No debe de poseer olores extraños.
	Defectos físicos:	
	a) Roya: Menor al 1% b) Granos mordidos: Menor al 3% c) Cortados: Menor al 3% d) Granos inmaduros: Menor al 3%	
		No se debe presentar alguna otra clase de granos con defectos.
SENSORIALES	Taza:	No se admitirá defectos en taza causales de rechazo, como el fermento, vinagre, moho, tierra, químico, reposo.
INOCUIDAD		No se admite la presencia de hongos.

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación basado en el módulo de calidad de café.

A. DETERMINACIÓN DE DATOS HISTORICOS SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PROCESO O DATOS NECESARIOS PARA LA RECOPIACIÓN A FIN DE ENTENDER MEJOR EL PROCESO Y LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS PERCIBIDOS EN CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS PRINCIPALES.

Para la determinación sobre el desempeño del proceso productivo que ACPASA de R.L. realiza, es necesario proponer un cuadro en el cuál, la determinación de las metas y estrategias ayuden a comprender de una manera más eficiente el proceso de producción con el que se encuentra realizando diariamente, llevar un registro en el cual este tenga como componente principal el logro de las metas percibidas en cada uno de los procesos y superar los problemas que históricamente la cooperativa haya encontrado, siendo esta en las fases de producción o en la maquinaria necesaria para realizar el proceso. En el **cuadro 3** detalla de una manera esencial a base de registro y de control interno, una serie de listas en las cuales se puede detectar el problema en el proceso y poder mejorar el desempeño en el mismo para optimizarlo y comprender de una manera más sencilla las alternativas a utilizar.

B. DESARROLLO DE CAMBIOS O SOLUCIONES POTENCIALES PARA EL PROCESO PRODUCTIVO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FORMA EN QUE ESTOS CAMBIOS O SOLUCIONES MANEJARÁN LAS CAUSAS PRINCIPALES.

El desarrollo de estos cambios se deben aplicar principalmente desde el recurso humano, el cual será el encargado de brindar un nivel de calidad en el producto para el cliente, el cual, pretenderá mejorar los procesos y fases productivas del café, (**Ver cuadro 1 y cuadro 3**) estos principalmente deben de presentarse con mayor enfoque en las fases de secado, almacenado y tostado, en donde se estará efectuando el proceso más importante para darle un nivel alto de calidad al café y poder satisfacer las necesidades del mercado en cuanto a sabor, acides, cuerpo y taza; que pretendan obtener al

momento de la comercialización del café. Por lo tanto, la aplicación de una cultura de calidad hacia los asociados encargados de la parte productiva y administrativa de la Cooperativa ACPASA de R.L., será para la mejora de los procesos productivos que en estos se encuentran y será de alta utilidad la implementación de un **plan de acción**, en el cual será la documentación que permitirá con base a la priorización de los problemas, metas y estrategias propuestas lograr mejorar los criterios y fases del proceso productivo. Las especificaciones de las acciones, recursos necesarios y estrategias, se deberán a la implementación de una manera responsable y con sentido de calidad para lograr la mejora de los ciclos productivos PHVA que se proponen en este documento.

CUADRO 3
ESTABLECIMIENTO DE METAS

PROCESO DONDE SE DETECTA EL PROBLEMA.	EXPLORACIÓN DE ALTERNATIVAS.	SELECCIONADA.	META.
RECOLECCIÓN	Capacitación de los recolectores.	SI/NO	Tener un grupo de 15 recolectores con los conocimientos en criterios de calidad de cosecha y un muy buen manejo de la masa recolectada.
	Establecer planes de recolección.	SI/NO	Tener un cronograma semanal de recolección.
	Evaluar cantidad de recolectores.	SI/NO	Llevar un listado de los recolectores activos que se encuentran realizando su labor.
	Evaluar precio de recolección respecto al resto de productores.	SI/NO	Tener un documento en donde enliste la cantidad de café (en peso) de recolección.
DESPULPADO	Establecer horarios.	SI/NO	Cumplir con los horarios que se han definido.
	Rastrear la masa recolectada hasta el beneficio.	SI/NO	Hacerlo en doble jornada; matutino y vespertino.
	Capacitar a los operarios.	SI/NO	Tener tres personas capacitadas en procesos de despulpado y mantenimiento de equipos.
FERMENTACIÓN	Conocer el punto óptimo para iniciar el lavado.	SI/NO	Tener dos personas capacitadas en la realización de este proceso.
	Remodelar el tanque de fermentación.	SI/NO	N/A
LAVADO	Utilización de agua potable.	SI/NO	N/A
	Utilización de suficiente agua con buena presión para la eficiente remoción del mucilago.	SI/NO	Mejorar el sistema de captación y conducción de agua hasta el tanque de lavado.
SECADO	Operación adecuada del secador.	SI/NO	Tener controladas las variables que afectan la operación del secado.
	Conocimiento de la humedad final del grano para la terminación de la operación.	SI/NO	Mediante la capacitación a dos personas, disminuir los lotes de café entregados con humedades por fuera del rango exigido.

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación basado en el módulo de calidad de café

Por tal motivo, en el **cuadro 4**, se presenta un plan de acción, el cual, pretenderá seleccionar las soluciones más prometedoras para poder mejorar los ciclos productivos del café en ACPASA de R.L.

CUADRO 4
PLAN DE ACCIÓN

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿QUIÉN?
ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	FECHA	LUGAR	RESPONSABLES
Motivación al grupo de productores sobre la importancia del mejoramiento y conservación de la calidad.	Reuniones.	Mes uno	Oficina de ACPASA de R.L.	Grupo de investigación y productores.
Capacitación en calidad y mercado.	Sociodrama.	Mes de mayor afluencia de productores	Oficina de ACPASA de R.L.	Grupo de investigación y productores.
Dar a conocer los productores la logística del café en toda su cadena productiva.	Talleres con carteles y afiches plegables.	Mes uno	Oficina de ACPASA de R.L.	Grupo de investigación y productores.
Capacitación en los parámetros que determinan la calidad durante los diferentes procesos de producción del café.	Reuniones, prácticas de campo.	Mes dos	Oficina de ACPASA de R.L.	Grupo de investigación y productores.
Capacitación sobre el panorama de riesgos para la calidad.	Demostración de modelo.	Mes tres	Oficina de ACPASA de R.L.	Grupo de investigación y productores.

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

En el cuadro 4, actividad 4, se expresa que: “La capacitación en los parámetros que determinan la calidad durante los diferentes procesos de producción del café” será enfocada en la fase de SECADO, ALMACENADO Y TOSTADO, siendo la solución para la mejora del ciclo productivo y en el cual se presentan la mayor parte de los problemas, debido a la maquinaria que no cumple con la capacidad necesaria para producir mayor demanda y tiempo de cumplimiento de fase, al igual que el personal técnico necesario para el cumplimiento y manejo de estas fases, en la cual, se expresa que la incorporación de personal capacitado para el manejo, reparación y total conocimiento en la utilización

del equipo, pueda solventar y volver optimo este proceso y así mejorar los tiempos de procesos productivos en los cuales estos se encuentren a primer instancia.

2. MODELO DEL CICLO DE DEMING – HACER

La mejor manera de “lograr que se haga”, es contar con el compromiso de los asociados en la mejora continua de la calidad, así como tener un personal capacitado y motivado; este compromiso se adquiere cuando se comprende la influencia de cada aspecto que define la calidad en la sostenibilidad de su negocio, así como cuando su cliente le brinda la confianza y tranquilidad de que su producto sigue siendo requerido en la cadena de suministro del café. Para la realización de una propuesta a ACPASA de R.L., se realizará estudios en base a:

a. MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La capacitación es un valor muy importante a tener en cuenta por parte de las organizaciones y es por ello que se necesita un instrumento que permita la planificación y sistematización de las acciones y tareas que incorpora la labor de la capacitación en una organización. La capacitación enfocada desde un punto de vista laboral tiene su aplicación en distintas situaciones del individuo que hace uso de ella. Capacitación de trabajadores en situación laboral, con la finalidad de mejorar su capacidad profesional, bien en el puesto de trabajo que actualmente desempeñan. En este caso lo utilizaremos enfocándolo desde la perspectiva de la cooperativa en la que el trabajador desarrolla su actividad.

Pasos requeridos para la capacitación.

- Según la idea de Le Boterf G. sobre los pasos requeridos para una efectiva capacitación la cual se basa en el método Quaternaire, uno de los más conocidos y utilizados para la detección de necesidades de capacitación, para un adecuado proceso de capacitación se perciben cuatro grandes fases: **(i)** Análisis de

situación, **(ii)** Diagnóstico de necesidades de capacitación, **(iii)** Elaboración del plan de capacitación, **(iv)** Realización y seguimiento del plan.

Partiendo de las necesidades de capacitación detectadas, el siguiente paso consiste en concretar los objetivos de capacitación.

b. OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Al finalizar la acción de capacitación, los asociados serán capaces de asimilar el concepto de cultura de calidad, las ventajas de aplicar calidad y desventajas de no aplicar calidad y los beneficios para la cooperativa.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Implementar acciones para la mejora continua y la calidad.
2. Garantizar la inducción y mejorar las competencias del talento humano
3. Impulsar una cultura de calidad que profundice todas las acciones administrativas

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1. Aumentar participación en el mercado.
2. Hacer eficientes los procesos, con planeación y programación.
3. Mejorar la eficiencia y medición de los procesos.
4. Mejora continua en la eficiencia de los procesos del sistema de calidad.

Fichas técnicas de las acciones de capacitación: Una vez que se hayan decidido qué acciones de capacitación van a llevar a cabo en un período de tiempo determinado, es hora de diseñar cada una de estas acciones.

Guía para la ejecución del plan de capacitación: Preparar una lista de actividades, para garantizar que todos los aspectos del programa se lleven cabo, para alcanzar el éxito en cada evento de capacitación, deberían incluir como mínimo los siguientes aspectos: **(i)**

Todas las actividades que necesitan realizarse, **(ii)** Todos los materiales que se requieren para cada actividad, **(iii)** La fecha límite para terminar cada actividad.

CUADRO 5.

ESTRUCTURA DE BASE DE DATOS PARA LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS

ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	
Título	Capacitación sobre parámetros que determinan la calidad para optimizar los ciclos productivos
Origen de la necesidad de capacitación	Implementación de modelo de calidad en ciclos productivos.
Destinatarios	Asociados ACPASA de R.L.
Finalidad	Optimización de recursos
Objetivo	Los asociados de ACPASA de R.L. serán capaces de asimilar la importancia, conservación y riesgos de la calidad.
Contenidos	Parámetros que determinan la calidad durante los diferentes procesos de producción del café (SECADO, TOSTADO Y ALMACENADO)
Evaluación	Al final del periodo de capacitación (3-4 meses)
Metodología	Reuniones, Talleres, sociodrama y demostraciones
Capacitador	Grupo de Investigación
Fechas	

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

c. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO REQUERIDO PARA LA CAPACITACIÓN

A partir de todos los puntos analizados hasta ahora para cada una de las acciones de capacitación, el gestor de la misma puede calcular los costes de cada una de las acciones, y el presupuesto global del Plan.

Para el establecimiento del presupuesto de cada acción de capacitación, es conveniente diferenciar los conceptos de coste según estas fases o funciones:

- Concepción o diseño de la acción
- Promoción o información
- Diseño y desarrollo de la documentación (técnico)
- Elaboración de la documentación (administrativo)
- Impartición
- Seguimiento y evaluación
- Administración y gestión
- Gastos salariales

Los costes de la calidad de la capacitación están asociados tanto a los costes del desarrollo de la actividad de capacitación y la evaluación de los resultados como a los costes de la falta de calidad de la capacitación. Es decir, hay que tener en cuenta lo que ha salido bien y lo que ha salido mal en la gestión para saber los costes totales. Esta falta de calidad está relacionada con fallos ocurridos durante la actividad de capacitación o con problemas indirectos que aparecen después de haber finalizado la actividad. Como resumen tendremos esta fórmula: **Costes de la capacitación = costes de calidad + costes de la falta de calidad.**

Los costes de la falta de calidad se calculan teniendo en cuenta los fallos internos y los fallos externos.

d. REALIZACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Una vez elaborado el plan de capacitación se debe pasar a su implementación y seguimiento. El responsable de la capacitación deberá ir ejecutando las acciones de acuerdo al calendario y al presupuesto previsto. Para ello utilizará varios recursos relacionados con la calidad y la gestión de la capacitación. El más importante entre ellos es, sin duda, la ficha técnica analizada en el Cuadro 5.

3. MODELO DEL CICLO DE DEMING – VERIFICAR:

a. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA PROPUESTA PLANTEADA.

Una vez han sido identificados los factores que serán necesarios mejorar sobre los ciclos productivos en la producción del café, planteado y estructurado el plan de acción emergente sobre la capacitación en los procesos que determinan la calidad en del proceso productivo, se tendrá que analizar los resultados obtenidos luego de realizada y finalizada la programación de dichas capacitaciones en ACPASA de R.L. Al mismo tiempo verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en la propuesta, de igual manera también verificar si la inducción ha sido beneficiosa para los asociados de la cooperativa en general y si estos han puesto en práctica los conocimientos adquiridos que se pretenden desarrollar e inducir en las capacitaciones en sus labores diarias. Para ello será necesario que el personal encargado de llevar a cabo el programa de capacitaciones desarrolle una forma por medio del cual estará monitoreando los resultados esperados sobre dicho programa y verificado si están aplicando los conocimientos y estrategias para mejorar la calidad en las actividades que realizan los asociados en la cooperativa. Según Leonardo William P. una manera eficiente, selectiva, organizada y factible para verificar que lo planteado se está llevando a cabo, es a través de una Auditoria Operativa, siendo este un examen exhaustivo y constructivo de la estructura de la organización o de cualquiera de sus componentes, tales como los procesos, planes y los objetivos, métodos de control y operación y el empleo de sus recursos humanos y físicos. La auditoría operativa podrá ser realizada por el grupo encargado de llevar a cabo la programación de capacitaciones, pretendiendo verificar si se llevan a cabo los objetivos, las políticas, fijación de estándares de calidad, el registro de los resultados y por último el informe general sobre los avances que se han planificado en corto tiempo y así podría ser analizado por el Consejo de Administración y el grupo del programa para tomar las

acciones que fueren necesarias en caso que no se estén alcanzando los resultados esperados.

b. PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORIA OPERATIVA

Luego de definir los factores que serán necesarios verificar su cumplimiento, se describirán cada uno para mayor agilización y entendimiento de los interesados en ACPASA de R.L., detallando algunas actividades y procedimientos que serán necesarios evaluar sus resultados, aunque también puede ser ajustado y modificado en la puesta en marcha por parte de los asociados de la cooperativa, ajustándolo a nuevas necesidades de cumplimiento que ellos mismos consideren importantes y no están propuestos dentro de la auditoria operativa.

OBJETIVOS.

Verificar que todos los asociados comprendan, analicen, participen y trabajen bajos los objetivos estratégicos planteando durante el programa de capacitación, siendo la prioridad trabajar bajo el enfoque de calidad durante las actividades del procesamiento del café.

POLÍTICAS.

El grupo encargado de las capacitaciones será quienes cotejen y analicen las nuevas políticas de calidad definidas y debatidas por el consejo de administración y en apoyo del grupo de investigación, por si es necesario reajustarlas para posteriormente comunicarlas e implementarlas en los temas de capacitación y que sean una de las prioridades por parte de los asociados para realizar las actividades de producción, haciendo énfasis en la mejora continua de los procesos y el producto final.

ESTÁNDARES DE CALIDAD.

Para verificar la efectividad de las capacitaciones impartidas en los asociados de ACPASA de R.L. y que se está cumpliendo con los requerimientos de calidad

comunicados previamente, se proponen los siguientes aspectos que serán necesarios verificar su cumplimiento en los procesos del procesamiento del café. **(i)** Conocer los aspectos físicos que determinan la calidad del café: Tamaño, color, uniformidad y defectos, **(ii)** La dependencia de la calidad del grano y de la taza, **(iii)** Medición de la calidad del café uva, **(iv)** Clasificación del café despulpado, **(v)** Clasificación del café fermentado, **(vi)** Clasificación del café lavado, **(vii)** Clasificación del café pergamino, **(viii)** Clasificación del café tostado

REGISTRO.

Una vez que se ha realizado el requerimiento de verificación sobre el cumplimiento y la puesta en la práctica por los asociados de ACPASA de R.L. de acuerdo a los objetivos, políticas y estándares de calidad previamente comunicados a cada uno de ellos, se realizará el registro físico e informático de cada uno de los aspectos analizados que integrarán en el conjunto de datos obtenidos por parte del grupo encargado de las capacitaciones para posteriormente ser analizados y que sean relevantes para la elaboración del informe de resultados de las capacitaciones.

INFORME.

Para finalizar con el análisis operativo y evaluar la forma en que se están ejecutando las actividades tanto productivas como administrativas en ACPASA de R.L. de acuerdo al programa de capacitación, se elaborará el informe periódico, que servirá como herramienta para el Consejo de Administración de la cooperativa para analizar y tomar decisiones sobre los beneficios que se están alcanzando durante el programa de capacitación, el impacto que ha alcanzado las capacitaciones hacia los asociados, la calidad de los procesos, la mejora continua de los procesos, mejora en la utilización de los recursos disponibles, verificación del logro de los objetivos estratégicos planteados, y todos los hechos relevantes que quedan a consideración de los asociados en lograr la efectividad como cooperativa. El informe determinará si es

necesario tomar acciones correctivas o no, de acuerdo al programa propuesto, ya sea por disminuir o aumentar factores de relevancia y que no han sido cumplidos por los asociados en sus actividades, la manera de generar mayor impacto y conocimiento en los asociados para que practiquen calidad en todas sus labores.

4. MODELO DEL CICLO DE DEMING – ACTUAR

a. SELECCIÓN DE MEJOR CAMBIO O SOLUCIÓN.

Una vez analizado el informe y determinado los diferentes procedimientos que se deben realizar para cumplir con el programa de capacitación y haber realizado las correcciones correspondientes si fuese necesario, se toma la decisión de elegir la mejor alternativa o solución para seguir con el cumplimiento de la propuesta.

b. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN SOBRE LAS CAPACITACIONES EN LOS PROCESOS QUE DETERMINAN LA CALIDAD DEL PROCESO.

El plan integra cada uno de las etapas que conlleva el modelo de calidad propuesto, adaptado a las actividades que serán necesarias llevar a cabo en cada uno de los ciclos del modelo, tomando las principales actividades ya descritas anteriormente en la propuesta, también incluye el personal encargado y la participación que tendrá el grupo de investigación en las actividades del programa y el tiempo que se estima en general para cada uno de los ciclos. **(Ver cuadro 6 de Plan de Implementación PHVA AÑO 2019)**

CUADRO N° 6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE CICLO PHVA AÑO 2019

CICLO	ACTIVIDADES	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to Trimestre			PARTICIPANTES	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic		
PLANEAR	* Elaboración de lista de chequeo de producción	■	■											CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ACPASA DE R.L.	GRUPO DE INVESTIGACION
	* Definir parametros de expectativas del café para el cliente		■	■											
	* Establecimiento de metas y estrategias	■													
	* Definición de Políticas de calidad		■												
HACER	* Elaboración de plan de acción				■									CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ACPASA DE R.L.	GRUPO DE INVESTIGACION
	*Definición de objetivos Estrategicos				■										
	* Inducción de la capacitación					■	■								
	* Definir indicadores de calidad														
VERIFICAR	* Revisión de cumplimiento de metas y objetivos							■						CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ACPASA DE R.L.	GRUPO DE INVESTIGACION
	* Verificación de estandares de calidad								■						
	* Monitoreo de cumplimiento de actividades de acuerdo a políticas de calidad									■					
	* Registro de cada uno de las actividades y su evaluación										■				
	*Elaboración de informe de auditoria operativa.											■			
ACTUAR	* Toma de decisión de mejor alternativa sobre la inducción de calidad en los asociados											■	■	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ACPASA DE R.L.	GRUPO DE INVESTIGACION
	* Revisión de cumplimiento de plan de acción											■	■		
	* Redactar nuevos procedimientos											■	■		
	* Establecer proceso de control y verificación de los procesos de mejora continua			■			■			■		■	■		

Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación

c. ESTANDARIZACIÓN DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS, PROCESOS DE VERIFICACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS.

Durante la ejecución de la auditoria operativa se plantearon nuevos procedimientos que serían necesarios realizar para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos estratégicos del programa de capacitación, de los cuales se describen a continuación:

- **Aspectos físicos que determinan la calidad del café**

Servirá para conocer cuáles son las características físicas que debe contener un buen grano de café para luego llevar un control sobre el tamaño, el color, la uniformidad y los defectos que presenten en la muestra. **(VER CUADRO N° 7)**

CUADRO N° 7 ASPECTOS FISICOS DEL CAFÉ

ASPECTOS FISICOS DEL CÁFE			
TAMAÑO	GRANDE (criba de 18-20)	NORMAL (criba de 15-17)	MENUDO (criba menos de 15)
TOTAL			
COLOR	Casi todo los verdes	Verdes con algunos blancos	Verde con muchos blancos
TOTAL			
UNIFORMIDAD	Uniformes	Disparejos	Muy disparejos
TOTAL			
DEFECTOS	Sobre fermentado	Blanqueado	Verde
	Brocado	Mordido	Concha
	Negro	Mohoso	Sin lavar

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación en base al programa de CATIER para el manejo de la calidad del café.

INDICACIONES: Tomar una libra de café oro y analizar cada uno de los aspectos.

- **La dependencia de la calidad del grano y de la taza**

Se podrá exponer los conocimientos de los diferentes asociados y exponerlas para conocer sobre algunas fallas que se estén cometiendo en clasificar el café y aportar recomendaciones que sean positivas para la producción y la cooperativa. **(VER CUADRO N° 8)**

CUADRO N° 8 CALIDAD DE GRANO Y TAZA

DEPENDENCIA DE CALIDAD DEL GRANO Y TAZA					
	VARIETADES	ALTURA	MANEJO DE SOMBRA	CORTE	BENEFICIO HUMEDO
Tamaño del grano					
Apariencia y color del grano					
Defectos en los granos					
Aromas de la taza					
Acidez de la taza					
Cuerpo de la taza					
Daños de la taza					

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación en base al programa de CATIER para el manejo de la calidad del café.

INDICACIONES: Completar con un "Si" o "No" en cada casilla luego evaluar los factores más importantes.

- **Medición de la calidad del café uva**

Servirá para asegurar que el café cereza alcance su madurez optima de forma natural, sin tener daño o deformación por plagas, enfermedades, desbalance de nutriente o agua. (VER CUADRO N° 9 Y N° 10)

CUADRO N° 9 PESO DEL FRUTO

PESO DEL FRUTO		
PRIMERA		lb
SEGUNDA		lb
TERCERA		lb
TOTAL		lb
PROMEDIO		lb

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

CUADRO N° 10 ANALISIS DE MUESTRA

ANALISIS DE MUESTRA				
Color	ROJO	PINTO	VERDE	AMARILLO
Total				
Tamaño	GRANDE	NORMAL	MENUDO	
Total				
Daño	CHASPARRIA	BROCA	NEGRO	
Total				
Flotación	VANO	NORMAL		
Total				

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

INDICACIONES: **Peso del fruto.**

1. Llenar un bidón con frutos recién cortados
2. Pesar los frutos que caben el bidón
3. Volver a llenar el bidón con frutos y pesar. Repetir 3 veces.

Análisis de muestra.

1. Tomar 100 frutos recién cortados
2. Poner los frutos sobre papel periódico, mesa o piso
3. Contar los frutos con diferentes colores y daños
4. Poner los frutos en agua y contar los que flota

- **Clasificación del café despulpado**

Determinará una mejora en el proceso de quitar la pulpa del café de forma mecánica, proceso donde los granos no sufren ningún cambio fisiológico o químico durante el despulpado, sino una simple separación de la pulpa. **(VER CUADRO N° 11)**

Indicaciones:

1. Tomar una muestra de 100g recién despulpado sin escoger
2. Colocar los granos sobre papel, mesa o piso
3. Contar granos con pulpa, granos dañados y las impurezas
4. Tomar muestra de pulpa, tender sobre papel y contar

CUADRO N° 11 CALIDAD DEL DESPULPADO

CALIDAD DEL DESPULPADO			
Granos buenos		IMPUREZAS	%
Granos con pulpa (parcial)		Hoja	
Uvas enteras		Palo	
DAÑOS	%	Piedra	
Mordido		GRANOS EN PULPA	%
Pelado		Uvas enteras	
Quebrado		Granos con pulpa	
Bueno		Pulpa	

- *Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación en base al programa de CATIER para el manejo de la calidad del café.*

- **Clasificación del café fermentado**

Servirá para asegurar la calidad del grano y que este se tenga un buen olor y un color uniforme a través de la limpieza de las pilas o cajones, un buen drenaje de estas y control del punto del fermento y lavar el café en forma inmediata. **(VER CUADRO N° 12)**

INDICACIONES:

1. Tomar una muestra de 100g fermentados sin escoger
2. Poner los granos sobre un papel, mesa o piso
3. Observar el color del pergamino, la apariencia de los granos y probar el olor de los granos

CUADRO N° 12 CALIDAD FERMENTADO

EL OLOR	%	EL COLOR	%	LA APARIENCIA	%
Limpio		Verde azul		Fermentado	
Vinoso		Blanquizo		Poco Fermentado	
Alcohólico		Blanco parejo		Sobre Fermentado	
Acético		Rojizo			
Rancio					

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

- **Clasificación del café lavado:** Una vez se ha removido el mucilago y la mayor parte de los residuos presentes, el café obtendrá un olor agradable y estará limpio, esto se logrará una vez el café fermente bien, para garantizar que el mucilago se desprenda fácilmente. **(VER CUADRO N° 13)**

INDICACIONES:

1. Tomar una muestra de 100 g recién lavados, sin escoger y los clasificamos
2. Poner los granos sobre papel, en la mesa o sobre el piso
3. Contar los granos sin miel, poca miel, mucha miel.
4. Contar la presencia de residuos, contar granos secos, brocados, pelados, mordidos, quebrados

CUADRO N° 13 CALIDAD DEL LAVADO

LAVADO	%	DEFECTOS	%
Granos sin miel		Granos secos	
Granos con poca miel		Pelados	
Granos con mucha miel		Mordidos	
RESIDUOS	%	Quebrados	
Pulpa		Sobrefermentados	
Granos enteros		FLOTACION	%
Piedras		Granos flotantes	
Palo		Granos pesados	

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación en base al programa de CATIER para el manejo de la calidad del café.

- **Clasificación del café pergamino**

Una vez lavado el café se espera obtener el porcentaje de humedad entre los 10° a 12° que determina si es café de alta calidad. Facilitando el remover y facilitar la salida de la humedad en el secado. **(VER CUADRO N° 14)**

INDICACIONES:

1. Tomar muestra de 100 g recién oreados sin escoger
2. Determinar si el nivel de humedad está adecuado en base al tacto. Se frota los granos entre las manos y si sueltan poca humedad el café está bien oreado.
3. Determinar el porcentaje de humedad utilizando el medidor de humedad, siguiendo estrictamente las orientaciones técnicas
4. Tender los granos sobre papel y contar los granos defectuosos y la apariencia en base a color, uniformidad y tamaño
5. Calificar el olor de los granos
6. Pesar 1 libra de granos y contar cuantos granos hay en una libra

CUADRO N° 14 CALIDAD DEL CAFÉ PERGAMINO

HUMEDAD		DEFECTOS %	
En base del tacto	Muy humedo	Pergamino normal	
	Adecuado	Triangulo	
	Muy seco	Pelado	
		Mordido	
En base del medidor	%	Quebrado	
		Brocado	
		Sobrefermentado	
		Negro	
		Grano seco	
APARIENCIA			
Tamaño	Grande	Normal	Menudo
Color	Verde	Blanquizo	Blanco
Uniformidad	Unirforme	Disparejo	Muy Disparejo
COLOR			
Limpio	Mojoso	Rancio	Acético
		Número de granos por libra	

- Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación en base al programa de CATIER para el manejo de la calidad del café.

- **Clasificación del café tostado**

Se pretende alcanzar un tostado oscuro, ya que demuestra el buen procesamiento del café y refleja los aspectos más finos del café.

INDICACIONES:

1. Tomar una muestra de 100 g
2. Poner muestra en papel o en mesa de apoyo
3. Determinar qué tipo de tostado a resultado y clasificarlo

CUADRO N° 15 CALIDAD DEL TOSTADO

CAFÉ TOSTADO			
TOSTADO FINO	BRILLANTE	UNIFORME	SIN PALIDOS
DE BUENO A FINO	BRILLANTE	UNIFORME	SIN PALIDOS
BUEN TOSTADO	BRILLANTE A MATE	RAZONABLE PAREJO	GRANOS OCASIONALES
BUENO A REGULAR	MATE	DISPAREJO	GRANOS PALIDOS
REGULAR A MALO	MATE Y DESPAREJO	MOTEADO	GRANOS PALIDOS Y DEFECTOS
MALO	MATE Y DESPAREJO	MOTEADO	GRANOS PALIDOS Y DEFECTOS

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

Los procedimientos antes descritos tendrán la ventaja de estar constantemente siendo analizados y monitoreados durante los ciclos productivos por los cuales se procesa el café, así mismo permitirá tomar acciones correctivas para asegurar la calidad en los procesos y que todos los asociados de la cooperativa sean capaces de conocer el sistema, y por ultimo llevar el registro de cada uno de los procesos y las fallas que se encuentren, para no cometer los mismo errores y aplicar la mejora continua constantemente. Cada proceso lleva consigo una parte de control sobre acciones que se esperan realizar y una medición comparativa con otros procesos para asegurar la calidad en cada ciclo productivo.

I. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD PARA OPTIMIZAR LOS CICLOS PRODUCTIVOS.

1. RECURSO HUMANO

Para obtener mejores resultados y lograr los objetivos y metas propuestas por la cooperativa al inicio de cada uno de los periodos es indispensable disponer de los recursos necesarios para producir si no se cuenta con personas comprometidas y capacitadas que hagan las cosas bien. El recurso humano que trabaja en la Cooperativa es uno de los factores fundamentales para garantizar el logro de los objetivos propuestos. La propuesta presentada a la cooperativa para tener en cuenta en la administración del recurso humano, son expresadas a continuación:

1. Realizar buenos procesos de selección de personal. El punto de partida lo constituye el contratar personal idóneo que reúna componentes de actitud y aptitud para el trabajo. Este proceso es sobre todo muy importante para personal permanente y que ejecute labores de gran importancia en el proceso productivo (administradores, aplicadores de productos químicos, evaluadores de plagas y enfermedades, entre otros)
2. Dedicar tiempo a hacer una buena inducción al personal nuevo sobre lo que se espera de ellos en la empresa. Igualmente, ocuparse permanentemente de capacitar a los trabajadores de forma tal que se cualifique su desempeño.
3. Realizar evaluaciones y retroalimentación que fomente el mejoramiento del desempeño de los trabajadores.
4. Fomentar buenas relaciones interpersonales al interior de la empresa que contribuyan positivamente al clima laboral.
5. Tener una comunicación clara y directa que garantice comprensión de los mensajes que se quieren entregar. En el proceso de comunicación, se debe fomentar un ambiente de confianza y respeto por las personas.

6. Fomentar la especialización de labores críticas en la finca (labores de pos cosecha, controles fitosanitarios, manejo del personal, entre otras)
7. Construir indicadores de rendimiento para algunas labores de la finca (fertilizaciones, recolección de café, siembras, desyerbas, entre otras) de forma tal que pueda evaluar objetivamente el desempeño de los responsables de estas actividades.

2. RECURSO MATERIAL

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de ACPASA DE R.L., tales como:

1. Instalaciones

- **Terreno:** La superficie total es de 711 manzanas (497 ha), de las cuales 300 mz aproximadamente son de cafetal y sólo 185 mz son las activas (de éstas, 133 mz son de cafeto adulto y 52 mz de área nueva desde el 2014).³⁹

2. Equipo

- **Despulpado:** Despulpadora con cilindro horizontal centrifugado que permite un despulpado del café más uniforme, fabricado en fundición para hacerlo más resistente al desgaste y corrosión.
- **Fermentado:** Esta operación se da a lugar en tanques de fermentación. El tiempo de fermentación es de 36 horas aproximadamente.
- **Lavado:** Canales de agua fabricados en cemento. Esta operación, que toma un tiempo de 3 horas, consiste en hacer correr el café, impulsado por el agua, por canales, en los que se remueve continuamente.
- **Clasificación del grano:** El siguiente paso es realizar una clasificación que consiste en impedir el paso del café en un punto del canal con tablas de aproximadamente 20cm de grosor. El café que flota, por ser menos pesado, pasa por encima de las tablas y se agrupa en un pequeño tanque.

³⁹ <http://www.cosecha-azul.org/el-salvador>

- **Secado:** Este proceso es realizado en patios de Secado. El café es tendido en pequeños patios de secado, durante aproximadamente 8 horas.
- **Tostado:** La maquinaria actual para este proceso tiene una capacidad de carga de 5 lb (2.27 kg) y un rendimiento de 20 lb (9.07 kg) por hora, dependiendo del punto de tueste y grado de humedad.
- **Molido:** La maquinaria actual para este proceso tiene una capacidad menor a la que la cooperativa necesita ya que no se tienen las especificaciones claras de la maquinaria actual.
- **Empaque:** La bolsa (empaque) es llenada de forma manual, posteriormente se pesa el café en una balanza eléctrica pequeña, posteriormente se pasa a la máquina selladora de bolsas, la cual se ajusta al momento de realizar el, la bolsa se coloca entre las barras de sellado y bajar manualmente la barra superior.

Debido a que un proyecto de inversión en maquinaria se encuentra fuera de los marcos establecidos por este proyecto, se propone obtener a futuro dicho proyecto, para agilizar los procesos de la cooperativa en la reducción de tiempo y mejoramiento de calidad del producto, para obtener los resultados esperados en el proceso productivo del café.

3. Materias primas

Los tipos de planta que son entregados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) son los siguientes:

- a. **Sarchimor:** La variedad se genera del cruzamiento Villa Sarchí por el Híbrido de Timor 2 (CIFC 832/2), que derivo varias líneas de Sarchimor mejoradas en diferentes países, y que han sido nombradas como Cuscatleco, T5296 o simplemente Sarchimor.
- b. **Catimores:** Al catimor se le conoce como el varietal de los pobres. Hay hasta 18 variedades, siendo el más productivo. La planta es de porte bajo y la distancia entre nudos es corta. La guía es de color rojo y los brotes terminales son de color

bronce rojizo. El color de fruto es de color rojo y su tamaño es relativamente grande. Es tolerante a la roya y tiene una alta producción en granos. En taza destaca por sus ligeras notas herbáceas derivadas del ácido clorogénico propio de la variedad robusta y notas fructosas.

- c. **Arabustas:** Al principio se cruzó el varietal Bourbón con un varietal Robusta, y el resultado, a su vez, se cruzó con otros varietales Arábicas típicos de Brasil, como el Mundo Novo o el Caturra.

Independientemente de la técnica que se utilice, siempre será fundamental conocer el tipo de materia prima o café que se utilice. Ninguna técnica puede mejorar la calidad de la materia prima original. Lo único que se podría hacer es atenuar los defectos de la misma.

3. RECURSO FINANCIERO

Uno de los factores principales y necesarios para llevar a cabo la implementación del modelo de calidad en los ciclos productivos de ACPASA de R.L es el financiero, ya que se pretende que una vez puesto en práctica todos los conocimientos adquiridos en la capacitación el modelo de la calidad, este genere mayor rentabilidad y mayor márgenes de ganancia en las ventas finales del producto terminado, se deberá realizar un ajuste a las partidas que pudieran desembolsar los gastos necesarios para llevar a cabo el plan de capacitaciones con el que se espera se instruya a todos los asociados a trabajar bajo un enfoque de calidad. A través de la colaboración por parte del administrador financiero de ACPASA de R.L. se permitió revisar los estados financieros de dicha cooperativa, para poder evaluar de qué manera se podrían cubrir los gastos extras que generará el plan de implementación de calidad, debido a políticas de confidencialidad por parte de la cooperativa, no fue posible la obtención de los documentos pertinentes para un estudio exhaustivo por lo cual se concluyó proponer evaluar en la partida de las Donaciones reportadas por dicha cooperativa, ya que son la fuente de ingreso que más ha crecido y permanecido constante últimamente en dicha cooperativa y que podría permitir

desembolsar los gastos necesarios para llevar a cabo el plan de capacitación, sin afectar las provisiones o los gastos y costos en los que incurre dicha cooperativa para llevar a cabo su ciclo operativo y contable. Estará a cargo del grupo asignado para llevar a cabo el programa de capacitación definir las jornadas en que se espera los asociados puedan asistir a estas y no afectar sus actividades diarias, ya que no se podrá reunir en la misma jornada a todos debido a que por el tipo de producción que se elabora se requiere de un monitoreo constante sobre el desarrollo del café en sus distintas fases. Es por eso que solo se describen a continuación los gastos generales en los que tendrá que incurrir la cooperativa para llevar a cabo el programa de capacitación.

- Gastos de Alimentación (Desayuno o Almuerzo y refrigerio)
- Gastos de material didáctico (lápices, cuadernos, papelería, computadoras, proyector)
- Gastos de Administración (Salarios y prestaciones del personal que estará encargado de llevar a cabo el programa y de supervisar su cumplimiento.)
- Gastos indirectos (agua, luz, servicios de internet)

Debido a que no se cuenta con los datos específicos sobre los salarios de cada uno de los asociados dentro de la cooperativa, no se presupuesta la parte del gasto administrativo que podría incurrir el consejo de administración o el grupo encargado de llevar el proceso de las capacitaciones, evaluación y seguimiento de la aplicación del modelo de calidad, únicamente se detallan los posibles gastos en que se incurrirán para llevar a cabo la parte de la capacitación, ya que el seguimiento y verificación de los objetivos estará a cargo del consejo de administración para el logro de los objetivos propuestos. Los gastos de alimentación y didácticos se realizarán únicamente los primeros dos trimestres del año debido a que es el tiempo presupuestado de duración de la inducción de todos los asociados, los últimos dos trimestres del año se espera solo se incurra en gastos indirectos de la cooperativa y algunos salarios del consejo de administración por supervisar el cumplimiento de los objetivos que conlleva el modelo de calidad propuesto.

CUADRO N° 16 CRONOGRAMA DEL RECURSO FINANCIERO SOBRE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 2019

ACTIVIDADES	1 er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to Trimestre		
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul .	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
* Gastos de Alimentación												
- Desayunos y refrigerios de jornadas de capacitación .	■	■	■	■	■	■						
- Almuerzo de capacitadores y personal que trabaje hasta despues de la hora de programada.												
* Gastos indirectos (Agua, luz, servicios de internet).	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
* Gastos en materiales didácticos												
- Lapiceros, lapices, borradores, cuadernos, calculadoras.	■	■										
- Equipo tecnológico.	■	■	■	■	■	■						
* Gastos de administración												
- Salarios a personal encargado del programa de capacitación.	■	■	■	■	■	■						
- Prestaciones laborales del programa de capacitación.	■	■	■	■	■	■			■			■
- Pago de horas extras o viaticos.									■			■

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

CUADRO N°17 - GASTOS DE CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 2019

Componentes del gasto de capacitación	Precio unitario \$	Cantidad	Total de días de capacitación	Total gasto
Gastos de Alimentación				
Almuerzos	\$2.50	57	24 días	\$ 3,420.00
Gastos de materiales didácticos				
Lapices y papelería	\$5.00	57	24 días	\$ 6,840.00
alquiler de cañon	\$20.00	1	24 días	\$ 480.00
TOTAL GASTOS DE CAPACITACION				\$10,740.00

Se propone que el gasto en que incurrirá será durante los 2 primeros trimestres del año, por lo cual la capacitación de los asociados sobre los conceptos y prácticas de una cultura de calidad será desarrollado una vez por semana durante ese periodo, eso hace en total de 24 días de capacitación con una duración del tiempo de jornada laboral, por lo que no será necesario incurrir en gastos extras de salarios para todos los asociados, únicamente para los que estén a cargo de impartir la inducción, en este caso, el consejo de administración. Para comodidad de cada asociado se tendrá los gastos de alimentación en conceptos de almuerzo por cada uno en el día de la capacitación por un total de \$2.50, también el gasto de materiales didácticos necesarios para la inducción será en papelería y lápices por cada asociado por un costo de \$5.00, lo que abarca fotocopias, libretas de apuntes o algún otro documento que les sea proporcionado, y finalmente el alquiler del equipo electrónico para mayor entendimiento y facilidad en el desarrollo de las temáticas tendrá un costo promedio por día utilizado de \$20.00, aunque puede variar dependiendo de las disponibilidad y el aporte que pueda dar el grupo de investigación sin brindando el equipo sin costo alguno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Aldana de Vega Luz Ángela, Administración por calidad, Edición Colombia 2010
- Blocher Edward J. and Stout David and Juras Paul and Cokins Gary, “Cost a Strategic Emphasis Management”, Séptima Edición, 2014.
- Canteli J.A., Cantero J.L., Miguélez M.H., Muñoz A., Soldani X., Conceptos generales de los sistemas de producción y fabricación, Universidad Carlos III, Madrid.
- Crosby Philip B., “La calidad no cuesta”, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., Primera Edición (1987), Décimo primera reimpresión, México, 1998.
- Evans James R. y Lindsay William M., “Administración y control de calidad”, Cengage Learning Editores, Inc., Novena Edición, México, 2015.
- Evans James R., Lindsay William M., “Administración y Control de la calidad”, Cengage Learning Editores, Inc., Séptima edición, México, 2010.
- Guevara, Pool Chris (2014). Que espera el cliente de una empresa o producto.
- Hernández Sampieri Roberto. Metodologías de investigación. McGraw Hill. Quinta edición. México. 2010.
- Quintero, G. I. (2006). Buenas Prácticas Agrícolas para el Café. Avances Técnicos.
- Ruiz Ramón. El Método Científico y sus Etapas. Edición electrónica. México 2007.
- Walton Mary, “Cómo Administrar con el Método Deming”. Editorial Norma.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN:

- Julio E. Alfaro, Delmy c. Hernández y Verónica N. Rivas (2010). “Estudio de un sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L. del municipio de San Salvador” Facultad de ciencias económicas UES.

LEYES:

- Constitución de la República de El Salvador”. Decreto Constituyente N°38. jueves 15 de diciembre de 1983. Publicación en Diario Oficial N°234 viernes 16 de diciembre de 1983. Tomo N°281.
- Ley de Creación del Insafocoop. Decreto Legislativo N° 339. 30 de junio de 1994. Publicación en Diario Oficial N°148 del 15 de agosto de 1994. Tomo N° 324
- Ley General de Asociaciones Cooperativas”. Decreto Legislativo N°339. Martes 6 de mayo de 1986. Publicación en Diario Oficial N°86 miércoles 14 de mayo de 1986. Tomo N°291.
- Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias”. Decreto Legislativo N°62. 09 de mayo de 1980. Decreto N°221.
- Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas”. Decreto Ejecutivo N°62. miércoles 20 de agosto de 1986. Publicación en Diario Oficial N°7 martes 13 de enero de 1987. Tomo N°294.

OTROS:

- Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Antonio de R.L.
- Buenas prácticas para la Producción del café. Solidaridad, 2da edición
- Catálogo de maquinaria para procesamiento de café, Edición ILATA SAC, Lima Perú, 2013.

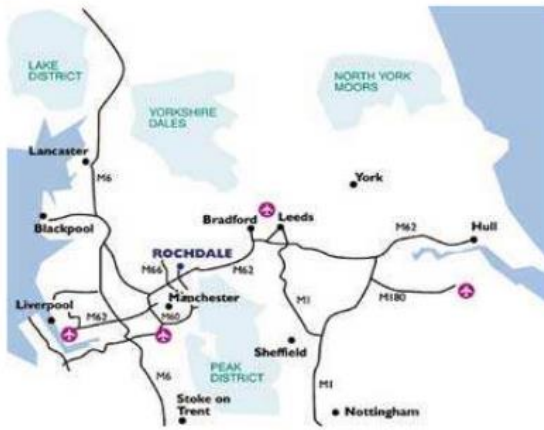
- Clasificación del café en El Salvador por su altura.
- Comité de Educación BANCOVI R.L. "Libro de cooperativismo". San Vicente, El Salvador. Mayo 2005.
- "Declaración de Identidad Cooperativa". Manchester, Inglaterra. 23 de septiembre de 1995.
- Economía 1º Bachillerato, Unidad 5: La empresa: producción y costes
- INSAFOCOOP "Curso Básico de Cooperativismo", Elaborado por SR. Marcial de Jesús Amaya, 2009
- Guía Técnica del Beneficiado de Café é protegido bajo una indicación geográfica o denominación de origen, Red de Técnicos en Beneficiado de PROMECAFÉ, Guatemala 2010.
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española. 23ª edición. Madrid: Espasa Libros, S.L.U. 2014. Edición en cartóné.

PÁGINAS WEB

- <http://www.cosecha-azul.org/cooperativa-san-antonio>
- <http://ecocafesal.blogspot.com/2009/10/clasificacion-del-cafe.html>
- <http://www.insafocoop.gob.sv/historia/>
- <http://www.insafocoop.gob.sv/historia-del-cooperativismo/>
- <http://www.significados.com/agropecuario>
- <http://www.cyta.com.ar/ta1202/v12n2a2.htm>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Egotismo>
- www.significados.com/agropecuario
- https://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=BeneficiadoHumedo_Lavado
- <http://www.cosecha-azul.org/el-salvador>
- <https://www.catie.ac.cr/en/>
- <http://www.jmestrada.com>

ANEXOS

ANEXO Nº 1. COOPERATIVA PIONEROS DE ROCHDALE



Cooperativa de los pioneros de Rochdale

ANEXO Nº 2 VISITA A ACPASA DE R.L.







ANEXO Nº 3. DISEÑO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“DISEÑO DE MODELO DE CALIDAD PARA OPTIMIZAR LOS CICLOS PRODUCTIVOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”

ENCUESTA PARA PRODUCTORES

Objetivo: Obtener información necesaria con finalidad académica y confidencialidad; sobre los ciclos de la producción del café, desde la siembra hasta la transformación del producto terminado; las dimensiones del área cultivada, la determinación del precio neto, técnicas de procesamiento, insumos necesarios y medidas de seguridad ocupacional. Entre los Asociados de ACPASA de R.L y el grupo de investigación de la facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador.

Indicaciones: Subraye la respuesta que considere conveniente a cada una de las siguientes interrogantes.

PREGUNTAS

OBJETIVO: Conocer las dimensiones del área del cultivo del café y su división en cultivo bajo sombra o cultivo normal sin sombra.

P. De las manzanas de cafetal cultivadas para producción, ¿Cuántas son cultivadas con sombra _____ mz, y cuantas cultivadas con sol _____ mz?

OBJETIVO: Conocer las variedades de café que se cultivan actualmente en ACPASA de R.L.

Q. El tipo de árbol de café que se utiliza para la siembra y producción es:

- a. Catimores (Castisic, Lempira, Costa Rica 95 y Catimor)
- b. Sarchimores (Cuscatleco, Parainema, Sarchimor)
- c. Arabustas (Icatú rojo, Icatú amarillo)

OBJETIVO: Analizar el tiempo de preparación necesario para obtener un cultivo de café de alta calidad.

R. La preparación del terreno para el sembrado de el árbol de café, se prepara con:

- a. Medio año de anticipación
- b. Un año de antelación
- c. Año y medio de antelación
- d. No tiene alguna preparación

OBJETIVO: Conocer las dimensiones del área del cultivo del café y su división en cultivo bajo sombra o cultivo normal sin sombra.

S. ¿Se realizan medidas de seguridad al momento de realizar el procesamiento del café en cada una de las etapas?

- a. Si
- b. No

OBJETIVO: Conocer las prácticas de seguridad ocupacional que realizan los productores en el uso adecuado y manipulación de los agroquímicos.

T. ¿Cuáles de las siguientes medidas son usualmente utilizadas al momento de aplicar los agroquímicos a las plantas?

- a. Inducción sobre las medidas de seguridad y de contaminantes
- b. Elección y verificación del equipo para asegurarse de que funcionan de manera adecuada
- c. Orientaciones para el envasado y el almacenamiento de plaguicidas
- d. Directrices para la eliminación de residuos de plaguicidas y de envases de plaguicidas.

OBJETIVO: Analizar las prácticas agrícolas que realizan los productos para el uso adecuado del suelo y la planta cultivada con respecto a los residuos de la corta del café

U. ¿Al momento de realizar el cortado de los granos, evita lastimar la planta y no dejar granos en el suelo para la propagación de plagas?

- a. Si
- b. No

OBJETIVO: Conocer los periodos de corta de café realizados por la Cooperativa anualmente.

V. ¿En qué época realiza la actividad del cortado de café?

- a. Enero - abril
- b. Mayo - agosto
- c. Septiembre – Diciembre
- d. Intermedios

OBJETIVO: Investigar características de los factores de referencia que tienen mayor influencia en el proceso de la recolección del grano de café.

W. ¿En qué áreas de la finca inicia la corta de café?

- a. Parte alta
- b. Parte alta-media
- c. Parte media-baja
- d. Parte baja

OBJETIVO: Conocer los tiempos de producción entre las diferentes etapas del procesamiento del café cosechado.

X. Cuando el grano ha sido recién cortado. ¿En qué momento debe realizarse el despulpado para evitar el fermento?

- a. El mismo día
- b. Al día siguiente
- c. En los próximos cinco días
- d. A la semana

OBJETIVO: Analizar la capacidad productiva en las diferentes etapas que conlleva el procesamiento del café

- Y. Al momento de iniciar el proceso del café, tal como lo es el lavado, despulpado, secado y tostado, ¿Se cuenta con la maquinaria para realizar cada uno de estos procesos?**
- a. Si
 - b. No

OBJETIVO: Investigar las diferentes técnicas o métodos que son utilizados por los productores para conservar de manera eficiente el café en sus procesos de despulpado y secado.

- Z. Al transcurrir la etapa del despulpado, el grano con mucílago es dejado en fermentación para propiciar la fermentación de su recubrimiento por un tiempo de:**
- a. Cinco a doce horas
 - b. Doce horas a veinticuatro horas
 - c. Veinticuatro a cuarenta y ocho horas
 - d. Cuarenta y ocho a setenta y dos horas

OBJETIVO: Conocer el tiempo estimado que es necesario para clasificar el café posteriormente a la recolección.

- AA. ¿Cuánto tiempo toma clasificar el café cereza recolectado y limpiarlo?**
- a. Un día
 - b. Dos días
 - c. Tres días
 - d. Mayor a tres días

OBJETIVO: Conocer las prácticas ambientales que realizan los productores en el procesamiento del café.

- BB. Al finalizar la etapa de limpiado y lavado. ¿Dónde son vertidos los residuos que el beneficiado del café obtiene de la pulpa y mieles del grano?**
- a. Fosas sépticas
 - b. Ríos o quebrada
 - c. Aguas negras
 - d. Reutilización

OBJETIVO: Determinar el tiempo estimado que necesita el café para estar seco y listo para su almacenamiento.

CC. Al momento de realizar el secado ¿Cuánto es el tiempo que le toma al grano de café aproximadamente para obtener un secado eficiente de acuerdo al tipo de árbol de café?

- a. Cinco días
- b. Diez días
- c. Veinte días
- d. Treinta días

OBJETIVO: Conocer las medidas de seguridad que tiene la Cooperativa con la vida silvestre para el cuidado adecuado de la cosecha del café.

DD. ¿El sitio donde se pone a secar el café, está cercado para evitar la contaminación con animales?

- a. Si
- b. No

OBJETIVO: Analizar las prácticas que son utilizadas por los productores para realizar de mejor manera el secado del café y los medios necesarios que conlleva este procesamiento.

EE. En la etapa de realizar el secado al sol, que instrumento utiliza para hacer efectiva el secado:

- a. Patio de cemento
- b. Mesa de alambre de malla fina
- c. En plásticos
- d. En tierra

OBJETIVO: Determinar la cantidad de veces que es necesario revolver el café para obtener un secado eficiente.

FF. ¿Cuántas veces al día revuelve el café para que este se esté secando?

- a. Menos de dos veces
- b. Entre dos a cuatro
- c. Mayor de cuatro
- d. Ninguna

OBJETIVO: Conocer una o las diferentes alternativas que opta los productores por conservar de mejor manera el café secado.

GG. ¿Cómo almacena el café cuando termina el secado?

- a. En sacos sobre tarima
- b. En sacos guardados en sitio seco
- c. En barriles
- d. Otros

OBJETIVO: Analizar el desarrollo y aprendizaje de la capacidad instructiva de los productores ya sea por inducciones recibidas o experiencia adquirida a través de los años.

HH. ¿Ha recibido en alguna ocasión capacitación e instrucción acerca de la producción del café?

- a. Si
- b. No

OBJETIVO: Conocer las diferentes Entidades o Instituciones que han proporcionado inducción sobre el cultivo y procesamiento del café a los productores.

II. ¿Qué autoridades han presentado interés al momento de instruir a la producción del café de la cooperativa? (Puede seleccionar más de una respuesta)

- a. Ministerio de Agricultura y Ganadería
- b. Pro-Café
- c. Consejo Salvadoreño del Café
- d. Organismos no gubernamentales

Encuestador:	Encuestado:				
Observaciones: _____					
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="padding: 2px 5px;">Fecha</td><td style="width: 50px;"></td></tr><tr><td style="padding: 2px 5px;">Hora</td><td></td></tr></table>		Fecha		Hora	
Fecha					
Hora					

ANEXO Nº 4. DISEÑO DE LISTA DE COTEJO

UNIDAD DE ANÁLISIS: ACPASA DE R.L.		
<i>DESCRIPCION: Verificación de procedimientos, factores o situaciones que sirvan para la recolección de información a través de lista de verificación.</i>		
CONTENIDO DE OBSERVACION	SI	NO
La finca cuenta con árboles exclusivos para sombra		
Clasifican el café según su calidad		
Utilizan el procesamiento de café por medio del método Húmedo		
Existe algún control de las bacterias o enfermedades de las plantas		
Utilizan el procesamiento de café por medio del método Seco		
Realizan control de uso de agroquímicos de acuerdo a las necesidades requeridas		
Utilizan protección los productores en la utilización de los Agroquímicos		
Reutilizan los residuos de café		
Realizan monitoreo en el secado del fruto		
Realizan estimaciones de tiempo para determinar la mejor calidad del café		
Poseen manual de buenas prácticas agrícolas		
Poseen amplitud de perimetro para realizar la plantación de café		
Existen políticas de calidad para realizar los procesos productivos		
Han sido capacitados los trabajadores para cumplir con sus labores por alguna Institución de estudio		
Realizan control de registro sobre los quintales de café producidos		

ANEXO Nº 5. DISEÑO DE ENTREVISTA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Lograr obtener la información específica por parte del consejo de administración de la Cooperativa, acerca de los procesos productivos y administrativos con los que la cooperativa cuenta y los diferentes problemas que inciden en la actualidad de la misma.

CUERPO DE ENCUESTA

1. ¿Con cuantas manzanas cuenta la cooperativa en total y cuantas de ellas están destinadas para la producción?
2. Se utiliza sombra en la plantación de café
3. ¿Qué tipo de sombra utilizan? (árboles, malla, buscar más)
4. ¿Cada cuánto tiempo se controlan las malezas? (tiempo estimado)
5. ¿Qué tipo de plagas que afectan comúnmente la plantación de café?
6. Han recibido Capacitación sobre el manejo integrado de plagas
7. Utilizan medidas de seguridad en la aplicación de agroquímicos ¿Qué herramientas se utilizan para mantener medidas de seguridad?
8. ¿Cuál método es utilizado para cosechar el café? (Seco o Húmedo)
9. En que consiste cada uno de los métodos (Húmedo y seco)
10. Sí es por medio del método Húmedo, ¿Cuánto es el tiempo estimado para despulpar el café cosechado?
11. Sí es por medio del método Seco, ¿Cuánto es el tiempo estimado para despulpar el café cosechado?
12. En el secado de café, las diferentes cortas se ponen a secar de una sola vez o se secan por separado
13. ¿Qué acciones realizan con la pulpa del café?

14. ¿Cómo determina el punto cuando debe suspenderse el secado del café?
15. El café que está en proceso de secado, ¿Qué medidas se utilizan para evitar la humedad?
16. ¿Cuál es el periodo estimado de durabilidad del café seco?
17. ¿Cuáles son las decisiones que toma o asume La Cooperativa frente al cambio climático y cómo puede afectar este el grano del café?
18. Llevar registros del café producido en la finca (Si la respuesta es "Si", cada cuanto tiempo)
19. ¿Realiza algún tipo de mantenimiento a las maquinas destinadas al proceso del café?
20. ¿Qué tipo de mantenimiento en la maquinaria se utiliza y con qué frecuencia lo realiza?
21. ¿Qué considera usted que se debe mejorar en los procesos administrativos y Productivos?
22. ¿A cuánto asciende la proyección de cosecha en quintales de café?
23. ¿Qué proyectos se tiene para ACAPSA de R.L.?

**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN
AGROPECUARIA SAN ANTONIO DE R.L.
(ACPASA DE R.L.)**

MANUAL DE FUNCIONES

SAN SALVADOR

SEPTIEMBRE 2018

El manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y es elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.

Igualmente, éste permite que los asociados puedan tomar las decisiones más acertadas, apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad y las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos y sus perfiles.

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

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

- **Modificación y Aprobación del Manual**

El Manual de Funciones debe ser revisado y actualizado por lo menos una vez al año, de acuerdo al desarrollo de la Cooperativa. Dichas modificaciones serán aprobadas por el Consejo de Administración.

- **Proceso de Modificación y Aprobación del Manual**

- a. El Manual sólo podrá ser modificado por la Gerencia General, con la previa autorización del Consejo de Administración.
- b. Las modificaciones serán propuestas por la Gerencia General y/o Consejo de Administración en dos momentos básicos.
 - i. Cuando sea identificada la necesidad.
 - ii. Cuando sea sugerida por el Consejo de Administración y/o la Gerencia General.
- c. La propuesta será presentada en un documento en el que se expongan los motivos y necesidades del cambio, incluyendo claramente las razones de la modificación.
- d. La propuesta de modificación, la presentará la Gerencia General al Consejo de Administración para su conocimiento y aprobación.
- e. En caso de ser aprobada, su aplicación será al siguiente día hábil a la resolución tomada al respecto por el Consejo de Administración.
- f. La Gerencia General será la responsable de emitir el nuevo documento y enviará a los responsables de operar con el Manual, la modificación correspondiente, vía comunicación por escrito mencionando a que parte del Manual sustituye o complementa, las modificaciones realizadas.

- **Control de Modificación y Aprobación del Manual**

La Gerencia General llevará un control donde anotará las modificaciones considerando los siguientes puntos:

- a. Fecha de solicitud de modificación.
- b. Nombre de la persona que solicitó la modificación.
- c. Breve comentario que motivo la modificación.

- d. Fecha en que se solicitó la modificación para su aprobación al Consejo de Administración.
- e. Fecha en la que el Consejo aprobó la modificación.
- f. Fecha en la que entró en vigencia la modificación.
- g. Mención de la parte del manual que sustituye y/o complementa.

- **Distribución, Guarda y Custodia del Manual**

- a. El contenido de este Manual es confidencial y es de uso exclusivo de ACPASA DE R.L. y no podrá ser fotocopiado en ningún tipo de medio impreso, electrónico, visual o audible sin el permiso escrito del Consejo de Administración.
- b. La custodia y guarda del Manual será responsabilidad de cada persona que lo utilice en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, y persona al que se le asigne, y estará bajo su cuidado y responsabilidad para ser usado en los momentos en que sea requerido.
- c. La Gerencia General como responsable de la custodia del Manual utilizará su criterio para dar a conocer el contenido tanto a personal interno como externo.
- d. Se entregará un ejemplar y sus modificaciones a:
 - i. Miembros del Consejo de Administración
 - ii. Miembros de Junta de Vigilancia
 - iii. Miembros del Comité de Crédito
 - iv. Miembros de la Comisión de Educación
 - v. Miembros del Comité de Salud
 - vi. Miembros del Comité de Bienestar Social
 - vii. Gerencia General
 - viii. Persona que lo utilizará para el desarrollo de sus actividades
 - ix. Las autoridades que lo requieran.

- **Objetivo General del Manual**

El Manual de Funciones es un documento institucional cuyo propósito es, describir la estructura organizacional y cada una de las funciones, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de ACPASA DE R.L.

- **Objetivos Específicos del Manual**

- a. Presentar una visión de conjunto de la Cooperativa.
- b. Dar un orden sistemático de las funciones que se desempeñan en ACPASA de R.L.
- c. Precisar las funciones encomendadas a cada puesto de trabajo, para establecer responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- d. Mostrar la coordinación que existe entre los diferentes cargos que integran la Cooperativa.
- e. Colaborar a la ejecución correcta de los deberes y responsabilidades encomendadas y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- f. Evitar la repetición de instrucciones para economizar tiempo y esfuerzo en el desarrollo del trabajo.

- **Estructura Organizacional**

- a. **Desarrollo de la Estructura de la Cooperativa**

En base a la información obtenida por miembros del Consejo de Administración de la cooperativa y la Ley que la regula, se procedió a desarrollar la estructura organizacional, la cual identifica las líneas de autoridad y responsabilidad de cada unidad de trabajo.

La estructura de organización concebida contempla a nivel administrativo y operativo una Gerencia General, con cuatro (4) departamentos, uno de producción, uno administrativo, contabilidad y finanzas y comercialización. Este nivel ejecutivo permitirá una delimitación de funciones por áreas, imprescindibles para la funcionalidad de la Cooperativa, así como para viabilizar su desarrollo futuro.

b. Preparación de Descripción de Puestos

Las descripciones de los puestos de trabajos preparados, indican las funciones fundamentales de cada posición, así como los canales de comunicación pertinentes a cada puesto según se establece en los organigramas departamentales. Las descripciones de puestos desarrolladas son el producto del análisis de la información obtenida a través de las visitas mediante la observación e investigación de las funciones de cada uno de los ocupantes de las diferentes posiciones; también con el análisis y sugerencias de funcionarios.

c. Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa interna de la Cooperativa, define visualmente el agrupamiento de funciones y posiciones, el área de control de cada función y las relaciones básicas de autoridad; como consecuencia, es preciso que se maneje como una herramienta dinámica actualizada y de acuerdo a la configuración del momento.

El organigrama debe ser conocido por los asociados y demás empleados hasta el nivel más bajo de la Cooperativa, de modo que todos conozcan cuales son las líneas de autoridad y sus deberes y responsabilidades.

Las líneas del organigrama ilustran en forma gráfica las relaciones de autoridad y dependencia de cada uno de los puestos de trabajo. Estas líneas deberán ser respetadas.

Las líneas de relaciones de trabajo entre las diferentes unidades operativas no se muestran gráficamente en los organigramas, ya que éstas siempre deben existir y de hecho atraviesan las líneas de autoridad para que el trabajo pueda ser realizado de una manera más ágil, eficiente, y productivo para el logro de los objetivos de la Cooperativa.

No debe existir ningún obstáculo, que no permita a un superior trabajar directamente con personal de otras unidades operativas cuando sea necesario.

Sin embargo, cuando esto suceda deberá mantenerse informado a los superiores cuya línea de autoridad vaya a ser cruzada, acerca de aquellos asuntos por los cuales se puede hacer responsable al superior, aquellos asuntos que puedan causar problemas entre las unidades de organización y los que involucren desviaciones a las políticas establecidas en la Cooperativa.

d. Líneas de Autoridad

El establecimiento y seguimiento de las líneas de autoridad, es determinante para el funcionamiento de la Cooperativa. Cada empleado debe tener un solo superior inmediato a nivel jerárquico a quien acudir para orientación y para referir asuntos que requieren decisiones a niveles más altos. Las líneas de autoridad deberán seguirse en forma estricta, para garantizar decisiones compatibles con las metas y políticas trazadas por el nivel directivo de la Cooperativa.

El seguir las líneas de autoridad en forma estricta, no persigue entorpecer el flujo de información. La comunicación entre las distintas unidades operativas y administrativas es indispensable para el buen funcionamiento de la Cooperativa como un sistema. La rigidez de las líneas de autoridad debe ser contemplada sólo para el proceso de toma de decisiones y la fijación de responsabilidades.

Como regla general, el empleado deberá referir a su superior inmediato aquellas situaciones para las cuales no está autorizado a decidir; al hacerle el planteamiento de la situación, el empleado deberá presentarle posibles soluciones al problema.

En los casos en que el empleado no esté de acuerdo con la decisión tomada por su superior inmediato, este puede plantear el asunto a niveles superiores, previa notificación de que va a ejercer este derecho a su superior inmediato.


Estas medidas no sólo estimularán la creatividad y el desarrollo del personal, sino que proveerán un marco de autoridad que permitirá coordinar y supervisar adecuadamente las distintas unidades operativas, sin despertar sospechas ni intrigas.

Estas medidas ayudarán también, a establecer y propagar de una manera uniforme, las políticas y guías que deberán ser seguidas en el funcionamiento de la Cooperativa.


e. Grado de Supervisión

Cualquier nivel ejecutivo o de supervisión de la Cooperativa, podrá actuar con el grado adecuado de efectividad si a éstos se les asignan un número limitado de subordinados. Este número de personal a ser supervisados y dirigidos dependen de varios factores, tales como:

- i. Los conocimientos y destrezas del personal
- ii. El grado de delegación de autoridad
- iii. La claridad de los planes, políticas y procedimientos
- iv. La efectividad en la comunicación

IDENTIFICACIÓN		
Nombre de Unidad	Asamblea General	
Dependencia Jerárquica	Ninguno, es la máxima autoridad de la cooperativa	
Supervisa a	Consejo de Administración, Junta de vigilancia, Comités y Ejecutivos	
Objetivo		
La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de la Cooperativa. Sus acuerdos obligan a todos los asociados, presentes y ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado de conformidad con la Ley, sus Reglamentos y los Estatutos.		
Funciones Generales		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer de las agendas propuestas para su aprobación o modificación. ✓ Aprobar los objetivos y políticas del Plan General de Trabajo de la Cooperativa ✓ Aprobar las normas generales de la Administración de la Cooperativa ✓ Designar a los integrantes de los Comités dependientes o relacionados directamente con los órganos de dirección y establecer las normas para su funcionamiento. ✓ Aprobar las normas internas necesarias para la administración de la Cooperativa y el mejor cumplimiento de sus fines sociales, salvo que se refieran a la mera organización interna de las oficinas de la entidad. ✓ Responsabilizar a los miembros de los consejos y de los comités a efecto de requerir la aplicación de las sanciones en que incurran, o imponer las que sean de su competencia. ✓ Conocer y aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos sometido por el Consejo de Administración. ✓ Aplicación de sanciones disciplinarias a los asociados, según el reglamento. ✓ Analizar permanentemente el funcionamiento general de la Cooperativa. ✓ Fijar las bases de contratos en que sea parte la Cooperativa. ✓ Resolver sobre la aceptación o rechazo, por acto fundado, de las solicitudes de ingreso a la Cooperativa. 		

- ✓ Aprobar el retiro de los Cooperativistas y establecer la forma de devolución de las aportaciones de conformidad con la Ley y normativa vigente.
- ✓ Solicitar préstamos a los bancos oficiales, privados, o a cualquier otra institución de crédito.
- ✓ Procurar, en beneficio de la Cooperativa, el apoyo de organismos nacionales e internacionales que directa o indirectamente puedan contribuir a la más fácil y eficaz realización de los objetivos de aquélla.
- ✓ Proponer o someter a su consideración todo lo que la ley, el Estatuto y otras normas aplicables le exijan como también todo asunto que considere necesario y oportuno.

IDENTIFICACIÓN	
Nombre de Unidad	Consejo de Administración
Dependencia Jerárquica	Asamblea General
Supervisa a	Comités, Ejecución y empleados
	
Objetivo	
El Consejo de Administración es el Órgano responsable del funcionamiento administrativo y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados.	
Funciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir y hacer cumplir la Ley, su Reglamento, los Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General ✓ Crear los comités, nombrar y remover a sus miembros con causa justificada ✓ Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de asociados ✓ Llevar al día el libro de Registros de Asociados ✓ Establecer las normas internas de operación ✓ Acordar la constitución de gravámenes sobre bienes muebles e inmuebles de la Cooperativa ✓ Proponer a la Asamblea General de Asociados la enajenación de los bienes inmuebles de la Cooperativa ✓ Resolver provisionalmente, de acuerdo con la Junta de Vigilancia, los casos no previstos por la Ley, su Reglamento y los Estatutos; y someterlos a consideración de la próxima Asamblea General ✓ Tener a la vista de los asociados los libros de contabilidad y los archivos y darles las explicaciones correspondientes ✓ Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la Cooperativa ✓ Exigir caución al Gerente y a los empleados que cuiden o administren bienes de la Cooperativa ✓ Designar las instituciones financieras o bancarias en que se depositarán los 	

fondos de la Cooperativa y las personas que girarán contra dichas cuentas, en la forma que establezcan los Estatutos


- ✓ Autorizar pagos
- ✓ Convocar a Asamblea General
- ✓ Presentar a la Asamblea General Ordinaria la Memoria de Labores y los Estados Financieros del Ejercicio correspondiente
- ✓ Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de Asociados
- ✓ Establecer las Normas Disciplinarias y Prestatarias
- ✓ Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno
- ✓ Nombrar y remover al Gerente y demás empleados de la Cooperativa; fijarles su remuneración y señalarles sus obligaciones
- ✓ Autorizar al Presidente para que confiera o revoque los poderes que fueren necesarios.
- ✓ Controlar la cobranza de los créditos a favor de la Cooperativa y proponer a la Asamblea General que se apliquen a la respectiva reserva las deudas incobrables, cuando se hayan agotado todos los medios para lograr su pago
- ✓ Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el Gerente; si los hubiere, o Tesorero y exigir su cumplimiento
- ✓ Conocer de las faltas de los asociados e imponer las sanciones establecidas en el Reglamento de los Estatutos.
- ✓ Autorizar la transferencia de aportaciones entre los Asociados
- ✓ Revisar las resoluciones de los Comités cuando lo soliciten los Asociados
- ✓ Todo lo demás que se estime necesario para una buena dirección y administración de la Cooperativa y que no esté reservado a la Asamblea General.


IDENTIFICACIÓN	
Nombre de Unidad	Junta de vigilancia
Dependencia Jerárquica	Asamblea General
Supervisa a	Órganos de administración, Comités, ejecución y empleados
Objetivo	
La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los Órganos Directivos, Comités, empleados y miembros de la Cooperativa.	
Funciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vigilar que los Órganos Directivos, Comités, Empleados y Miembros de la Cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a la Ley, su Reglamento, los Estatutos, Acuerdos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de los Comités ✓ Conocer de todas las operaciones de la Cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia ✓ Vigilar el empleo de los fondos ✓ Emitir dictamen sobre memoria y estados financieros de la Cooperativa, los cuales el Consejo de Administración deberá presentarle, por lo menos, con treinta días de anticipación a la fecha en que deba celebrarse la Asamblea General Ordinaria ✓ Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno ✓ Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en los libros debidamente autorizados y que los Balances se practiquen a tiempo y se den a conocer a los Asociados y al INSAFOCOOP. Al efecto, revisará las cuentas y practicará arquezos periódicamente y de sus gestiones dará cuentas a la Asamblea General con las indicaciones que juzgue necesarias ✓ Dar su aprobación a los acuerdos del Consejo de Administración que se 	



refieren a solicitudes o concesiones de préstamo que excedan el máximo fijado por las normas prestarías y dar aviso al mismo Consejo de las noticias que tengan sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de la solvencia de los deudores o el menoscabo de cauciones

- ✓ Exigir al Consejo de Administración que los empleados; que por la naturaleza de su cargo manejen fondos de la Cooperativa, rindan la caución correspondiente e informar a la Asamblea General sobre el menoscabo de dichas cauciones
- ✓ Presentar a la Asamblea General Ordinaria un informe de las labores desarrolladas
- ✓ Las demás que señalen la Ley, su Reglamento y los Estatutos.

IDENTIFICACIÓN	
Nombre de Unidad	Comité de créditos
Dependencia Jerárquica	Consejo de Administración
Supervisa a	No ejerce supervisión
	
Objetivo	
El Comité de Créditos es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de créditos presentadas por los asociados dentro del menor tiempo posible, respetando las normas prestatarias establecidas.	
Funciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer y resolver las solicitudes de crédito presentada por los asociados ✓ Velar porque las funciones crediticias se realicen de conformidad con las normas prestatarias ✓ Llevar un control de asociados morosos ✓ Informar por escrito de sus actividades mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a Asamblea General, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones ✓ El Comité de Crédito determinará en cada caso si el solicitante debe o no presentar garantías, el monto y naturaleza de éstas, y, de común acuerdo con el solicitante, fijarán los plazos en que el crédito deberá ser amortizado; todo lo cual deberá hacerse de acuerdo a las normas establecidas por el Consejo de Administración sobre el particular ✓ El Comité de Crédito podrá delegar la función de aprobar créditos que llenen ciertos requisitos de acuerdo al Reglamento de Créditos. 	


IDENTIFICACIÓN	
Nombre de Unidad	Comité de Educación
Dependencia Jerárquica	Consejo de Administración
Supervisa a	No ejerce supervisión
	
Objetivo	
Es la responsable de coordinar, planificar, organizar y controlar todas las actividades relacionadas con la educación de los socios, directivos y empleados de la Cooperativa.	
Funciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Someter al Consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente ✓ Planificar y realizar cursos, seminarios, círculos de estudio, reuniones, grupos de discusión, a fin de educar a los asociados y a los interesados en asociarse a la Cooperativa ✓ Dar a conocer a los asociados la estructura social de la Cooperativa y sus aspectos administrativos, así como sus deberes y derechos ✓ Organizar actos culturales de diversas naturalezas ✓ Publicar un boletín informativo ✓ Colaborar en la preparación y celebración de Asambleas Generales ✓ Informar por escrito de sus actividades, mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General; incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones. 	

IDENTIFICACIÓN	
Nombre de Unidad	Comité de Salud Ocupacional
Dependencia Jerárquica	Consejo de Administración
Supervisa a	No ejerce supervisión
Objetivo	
Ser un referente en el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos entre profesionales de la gestión de la calidad y las organizaciones del sector sanitario.	
Funciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover y fomentar la cooperación de los asociados en la aplicación de las normas sobre prevención de riesgos laborales. ✓ Ejercer una labor de vigilancia y control sobre el cumplimiento de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales, mediante visitas periódicas. ✓ Acompañar a los(as) técnicos e inspectores del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en las inspecciones de carácter preventivo. ✓ Proponer a los asociados la adopción de medidas de carácter preventivo para mejorar los niveles de protección de la seguridad y salud ocupacional de las personas trabajadoras. ✓ Facilitar y desarrollar el intercambio de información, iniciativas y experiencias entre los miembros del Comité, relacionadas con la implantación de sistemas de gestión de la calidad en el ámbito de la salud. ✓ Promover políticas de calidad en las organizaciones sanitarias. ✓ Difundir buenas prácticas en gestión de la mejora entre las organizaciones en el campo de la salud. ✓ Promover contactos y actuaciones entre las organizaciones nacionales e internacionales que tengan como objetivo la mejora continua. ✓ Investigar y desarrollar nuevos conceptos y técnicas en relación con satisfacción de los grupos de interés. 	



IDENTIFICACIÓN	
Nombre de Unidad	Comité de Bienestar social
Dependencia Jerárquica	Consejo de Administración
Supervisa a	No ejerce supervisión
Objetivo	
Es el responsable de otorgar y administrar una red de beneficios y servicios complementarios a la Seguridad Social, orientados a la satisfacción de las necesidades de bienestar del asociado y su grupo familiar.	
Funciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Otorgar y administrar beneficios vinculados a las áreas de salud, educación, asistencia, recreación, vivienda, deporte, entre otras. ✓ Elaborar, implementar y evaluar políticas, programas y proyectos sociales específicos, que respondan por una parte a las necesidades e intereses de los asociados y, por otra, que proyecten el desarrollo y fortalecimiento de las prestaciones de Bienestar. ✓ Proponer la celebración de convenios con instituciones y empresas orientados a generar beneficios a los asociados. ✓ Mantener un sistema administrativo contable y de control de todos los recursos destinados a Bienestar. ✓ Administrar racionalmente los recursos disponibles, conforme a los reglamentos y disposiciones legales vigentes. 	



IDENTIFICACIÓN		
Nombre de Unidad	Gerente General	
Dependencia Jerárquica	Consejo de Administración	
Supervisa a	Empleados	
Objetivo		
Ser el administrador de la Cooperativa y la vía de comunicación con terceros; planear, supervisar y controlar la gestión de las operaciones; ejecutará los acuerdos, resoluciones y reglamentos aprobados por el Consejo de Administración.		
Funciones Generales		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar los acuerdos tomados por los órganos de dirección, administración y vigilancia. ✓ Presentar informes, hacer comentarios y dar opiniones al Consejo de Administración sobre las actividades de la Cooperativa. ✓ Atender la gestión de las operaciones de la Cooperativa; instruir a los empleados sobre sus deberes y dirigirlos en sus labores, acatando las disposiciones del Consejo de Administración de acuerdo a la Ley, su Reglamento y los Estatutos de la Cooperativa. ✓ Colaborar con los comités de apoyo en las actividades que éstos soliciten. ✓ Controlar el manejo de los fondos, valores y bienes de la Cooperativa. ✓ Llevar y mantener un control del vencimiento de las garantías de los préstamos. ✓ Atender a los Asociados, orientándoles en el cumplimiento de sus derechos y deberes con la Cooperativa. ✓ Concurrir a las sesiones del Consejo de Administración, Comité de Créditos y otras; cuando se le solicitaren. ✓ Firmar y autorizar todos aquellos documentos e instrumentos administrativos que le hayan sido conferidos. ✓ Elaboración de agendas y demás anexos para las sesiones de los diferentes cuerpos directivos. 		

- ✓ Velar porque se ejecute y lleve adecuadamente la contabilidad y firmar los estados financieros de la Cooperativa.
- ✓ Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa.
- ✓ Ejercer las demás atribuciones que le señale el Consejo de Administración y los Estatutos.

IDENTIFICACIÓN	
Nombre de Unidad	Producción
Dependencia Jerárquica	Gerente General
Supervisa a	Operarios
Objetivo	
El área de producción es la responsable de transformar insumos y materias primas adquiridas, en productos o servicios de utilidad y calidad.	
Funciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualizar a los supervisores de producción sobre las innovaciones en los procesos ✓ Verificar los reportes que le sean entregados y analizarlos ✓ En la temporada de empaque será responsable que el producto se encuentre en las condiciones óptimas para su venta. ✓ Capturar ideas o propuestas de cualquier empleado que haya tenido resultados positivos en el proceso de producción. ✓ Recibir los pedidos de materia prima ✓ Supervisar la calidad del café en pergamino ✓ Supervisar que el encargado de la maquinaria tenga todo bajo control ✓ Monitorear el trayecto de los pedidos hasta su destino final. ✓ Optimizar maquinas, repuestos y servicios para área productiva. ✓ Recopilar periódicamente información de mercado relacionado con tecnología, mano de obra disponible y remuneraciones. ✓ Generar incentivos y asignar premios a los trabajadores. 	



<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar a supervisores y ayudantes. ✓ Resolver problemas del día a día de orden interno y por falta de recursos. ✓ Manejar conflictos con personal productivo. ✓ Estar atento al mantenimiento físico de la planta, infraestructura. ✓ Controlar y verificar la evolución y precisión del proceso productivo de la trilla y selección del café en grano en todos y cada uno de sus pasos: <ul style="list-style-type: none"> - Recibo de pergamino - Eliminación de impurezas Trilla - Clasificación por volumen y peso Clasificación electrónica por cromatografía <p>Administrar los insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima (café pergamino) Empaques

IDENTIFICACIÓN	
Nombre de Unidad	Contabilidad y Finanzas
Dependencia Jerárquica	Gerente General
Supervisa a	Empleados
Objetivo	
Mantener sistema de registros contables de acuerdo a las disposiciones de la Dirección, a las normas contables vigentes y a las disposiciones legales, que permita elaborar información financiera oportuna y confiable para la toma de decisión de la dirección.	
Funciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar los registros contables de las operaciones, verificando la documentación fuente, operaciones aritméticas, así como la correcta aplicación del sistema contable basado en el Catálogo de Cuentas de la Cooperativa. ✓ Efectuar asientos de ajustes por diferencias registradas en las operaciones ✓ Analizar los balances provisionales de las diferentes cuentas que integran los estados financieros. ✓ Preparar los estados e indicadores financieros mensuales de la Cooperativa. 	



- ✓ Revisar los documentos anexos previo a la emisión de cheques, así como los cheques antes de ser enviados a las firmas correspondientes.
- ✓ Preparar las entradas de diario recurrentes, ajustes y reclasificación de cuentas.
- ✓ Preparar la información solicitada por INSAFOCOOP, los auditores externos, Junta de Vigilancia.
- ✓ Asegurar el mantenimiento eficaz de todos y cada uno de los registros contables y una adecuada custodia y archivo de los mismos.
- ✓ Preparar los asientos de cierre de fin de mes y de fin de año.
- ✓ Conciliar mensualmente los intereses ganados y cobrados por la Cooperativa producto de inversiones en valores en instituciones financieras o en cooperativas.
- ✓ Preparar los registros contables de los pagos anticipados, gastos aprovisionados, diferimiento de pagos, depreciaciones y amortizaciones.
- ✓ Realizar otras labores relacionadas con su puesto o a requerimiento del superior inmediato.

IDENTIFICACIÓN	
Nombre de Unidad	Administración
Dependencia Jerárquica	Gerente General
Supervisa a	Empleados
Objetivo	
Es responsable de ejecutar actividades relacionadas con el personal, realizando tareas de reclutamiento y entrenamiento, control de novedades del personal, preparación de nómina y administración de los servicios generales.	
Funciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener el control de todas las novedades registradas en el personal ✓ Mantener actualizado los expedientes del personal relacionados con: vacaciones, licencias, permisos, evaluaciones, entre otros. 	



- ✓ Preparar la nómina del personal con todas las novedades para ser revisada por el Departamento de Contabilidad y Finanzas, para ser autorizada por la Gerencia General.
- ✓ Realizar entrevistas preliminares para reclutar personal nuevo para la Cooperativa.
- ✓ Mantener relaciones directas con Ministerio de Trabajo y la DGII sobre las novedades registradas en la nómina para fines de cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con los pagos correspondientes.
- ✓ Supervisar las labores del personal bajo su dirección.
- ✓ Mantener el contacto con todos los suplidores de bienes y servicios.
- ✓ Realizar el proceso de cotizaciones para la adquisición de bienes y servicios.
- ✓ Preparar informe de forma regular de su gestión a la Gerencia General.
- ✓ Atender los reclamos de los proveedores.
- ✓ Mantener el control de los bienes materiales de la Cooperativa.
- ✓ Aplicar los controles para garantizar el adecuado funcionamiento de los demás departamentos, la Gerencia General y los órganos de dirección.
- ✓ Garantizar el cumplimiento a las disposiciones legales relacionadas con el personal de la Cooperativa.
- ✓ Supervisar el mantenimiento de las instalaciones físicas.
- ✓ Recomendar a la Gerencia General políticas que permitan la óptima utilización del inmueble, mobiliarios y equipos de Cooperativa.
- ✓ Disponer las medidas de seguridad internas y externas de la Cooperativa en coordinación con las áreas correspondientes.
- ✓ Mantener archivo de correspondencias, informes y documentos.
- ✓ Administrar el programa de beneficios sociales del personal.
- ✓ Realizar otras labores relacionadas con su posición o a requerimiento de la Gerencia General.

IDENTIFICACIÓN	
Nombre de Unidad	Comercialización
Dependencia Jerárquica	Gerente General
Supervisa a	Empleados
Objetivo	
La responsabilidad del departamento de comercialización será el cumplimiento de los objetivos que se le han marcado, generando oportunidades de venta de calidad.	
Funciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar, ejecutar y controlar el Plan de Ventas de la cooperativa. ✓ Generar informes y reportes al Gerente, de acuerdo a los requerimientos de la jefatura. ✓ Mantener actualizados periódicamente los indicadores de gestión, necesarios para una oportuna toma de decisiones relacionadas con: Plan de Ventas, Cotizaciones emitidas y Garantías. ✓ Mantener constante presencia con los Clientes, con el propósito de adelantarse a sus necesidades, efectuar seguimiento a los trabajos en ejecución, dando pronta solución a sus solicitudes. ✓ Desarrollar las actividades necesarias, para atender oportuna y eficazmente los Reclamos de Clientes. ✓ Mantener un control permanente sobre las acciones correctivas y soluciones que se brinden a los clientes por sus reclamos. ✓ Recepción del Requerimiento del Cliente. 	

