

Gestión Integral hacia la Calidad

Por una Caficultura Organizada y Mundialmente Competitiva

EL PROCESO DE GESTION INTEGRAL HACIA LA CALIDAD

Los cambios que se vienen sucediendo a nivel nacional y mundial conducen a las organizaciones a revisar sus políticas de dirección. La Federación Nacional de Cafeteros no ha sido ajena a estas circunstancias y por ello hace algún tiempo viene trabajando en un Proceso de Gestión Integral hacia la Calidad en el cual se han involucrado todos sus estamentos: Productores Federados, Representantes Gremiales, Directivos y Empleados.

Para ello nos hemos dado un norte al definir en nuestro Direcciónamiento Estratégico los aspectos relacionados con la VISION de Futuro de la Caficultura, los Resultados Claves de la Empresa y las Políticas Corporativas que deben guiar las acciones para alcanzarlos por parte de quienes integran la Organización Gremial Cafetera.

El Comité Coordinador del Proceso de Gestión Integral hacia la Calidad en la Empresa preparó, después de estudiar Debilidades y Fortalezas Internas, Oportunidades y Amenazas del Entorno, de Oír la Voz de los Clientes y hacer Referenciación Competitiva con otros países productores, los nuevos conceptos de Visión, Misión, Valores Corporativos y Grandes Estrategias sobre los cuales se propiciará la transformación de la Cultura Organizacional de la Empresa.

El 23 de octubre de 1995 se hizo el lanzamiento público del Programa de Calidad y el Proceso de Gestión Integral hacia la Calidad fue adoptado

como “OBJETIVO INSTITUCIONAL” por el LIV Congreso Cafetero mediante Resolución No. 3 de 1995.

Una vez precisados los Resultados Claves para la Gestión de la Empresa se diseñaron las correspondientes Políticas Corporativas para cumplirlas y el Comité Ejecutivo de la Empresa los aprobó en su sesión del 7 de abril de 1997.

La Gerencia ha dispuesto su despliegue a todas las áreas funcionales y se está desarrollando un Plan de Acción para llevar las Políticas Corporativas al Día a Día de la Empresa.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia al cumplir sus 70 años de servicios al Gremio y al País, ha asumido el reto de llevar la CAFICULTURA del País al próximo siglo con los nuevos paradigmas que el mundo está exigiendo:

CALIDAD ⇨ PRODUCTIVIDAD ⇨ COMPETIVIDAD

Estos son los elementos de nuestro Direccionamiento Estratégico:

La Visión

“Lograr una caficultura organizada y mundialmente competitiva”.

La Misión

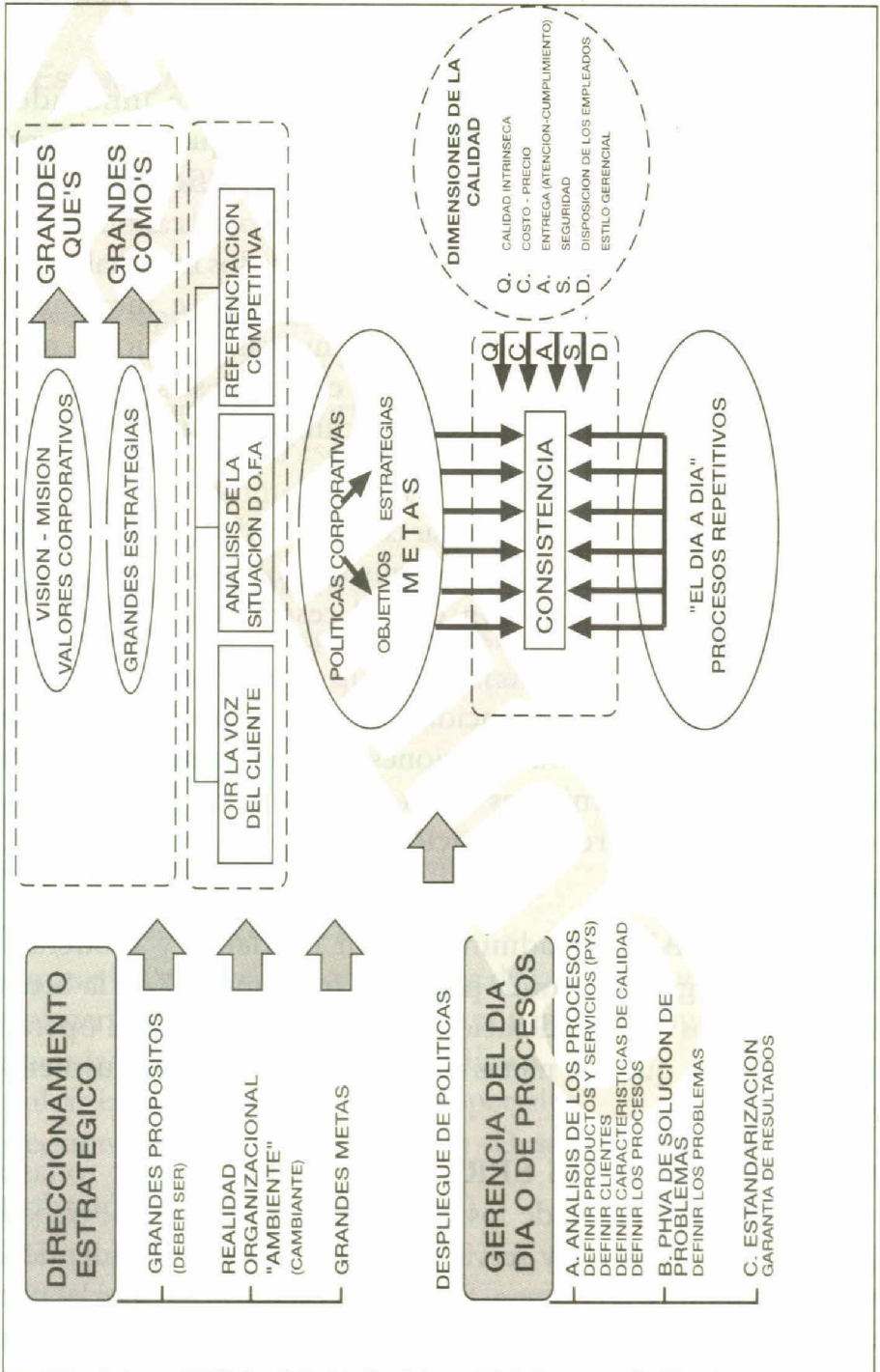
“Representar el interés de los caficultores mediante la organización democrática y participativa del gremio, en procura de una industria cafetera eficiente y mundialmente competitiva, tendiente al desarrollo y bienestar del caficultor, su familia y las zonas cafeteras.

Los Valores Corporativos

HONESTIDAD. Es un valor que inspira todas las acciones de la empresa en armonía con su Misión y Visión, a fin de cumplir fielmente con las obligaciones para los federados y los clientes. Es el buen manejo de los recursos y la claridad en las relaciones con la sociedad, con el gobierno y con los clientes. Es la preservación y el respeto de los

PROCESO DE GESTION INTEGRAL HACIA LA CALIDAD
 POR UNA CAFICULTURA ORGANIZADA Y MUNDIALMENTE

ESQUEMA DEL PROCESO DE GESTION INTEGRAL HACIA LA CALIDAD



conceptos de moralidad, honradez, veracidad, legalidad, ética y familia, soportes fundamentales de la sociedad cafetera. En síntesis, una administración equitativa y prudente.

CREATIVIDAD. Entidad permanentemente innovadora en la búsqueda de nuevas alternativas y actividades, que ofrezcan soluciones a los problemas socioeconómicos de los caficultores y del país, sostenimiento de la calidad y del prestigio del café colombiano, su competitividad y eficaz presencia en los mercados mundiales, generación de conocimientos científicos y tecnológicos e incremento de la productividad. Es la concepción de nuevas y mejores maneras de desarrollar el trabajo y de programar y elaborar estrategias que motiven al personal y a los caficultores en el cumplimiento de la misión de la empresa.

RESPONSABILIDAD. Realizar con efectividad, prontitud, dedicación y constancia todos los compromisos y obligaciones empresariales. Cumplimiento de la misión con el respaldo de la idoneidad y la moralidad.

LIDERAZGO. Es la capacidad de convocatoria para promover y motivar cambios, mejoras y acciones en la empresa. Infundir confianza y optimismo, provenientes de la autoridad, de la versación y de la solvencia de una representación idónea en el campo nacional e internacional.

AUSTERIDAD. La administración prudente y moderada de los recursos del gremio, como principio fundamental de la actuación de los empleados de la Federación. Situarse en la realidad operativa de la Empresa para que sus metas se alcancen mediante el uso eficiente de sus recursos.

COMPROMISO DE SERVICIO. Significa poner todas nuestras capacidades al servicio de los caficultores colombianos, trabajar por el logro de sus objetivos y servir con desprendimiento. Identidad con la misión y visión de la empresa, fieles a una tradición atenta a las necesidades de la comunidad cafetera, en la búsqueda de la productividad de los cultivos, la comercialización interna y externa del grano y el otorgamiento

de seguridad y bienestar social. A pensar en la caficultura no sólo como negocio sino también como empresa de desarrollo social.

Grandes Estrategias

1. Propender a su solidez institucional, mediante el fortalecimiento de su base gremial, con mayor cobertura y mayor participación, para consolidar el sentido de pertenencia de los caficultores para con la Federación.
2. Promover y apoyar la competitividad de la Industria Cafetera Colombiana con énfasis en la calidad del producto.
3. Buscar la permanencia y fortalecimiento del Fondo Nacional del Café como instrumento esencial para el desarrollo de la Industria Cafetera, bajo la administración de la Federación Nacional de Cafeteros.
4. Consolidar, ante la opinión, su imagen de Entidad Privada.
5. Desarrollar esquemas integrales de gestión tanto en la Federación como en los caficultores, que permitan generar capacidad para enfrentar los cambios.

Resultados Claves

En estos campos se trabajará básicamente en:

I. Productividad (Agrícola)

- Optimizar la Producción por Hectárea de la Caficultura Tecnificada.
- Establecer los topes más convenientes para la Producción .
- Mejorar la Producción del Café en Finca.
- Impulsar la Producción de Cafés Especiales.
- Protección a los Recursos Naturales -Desarrollo Sostenible-.

II. Satisfacción del Cliente (Externo)

- El Bienestar del Productor.
- Las Relaciones con el Estado.
- Las Relaciones con los Tostadores y Consumidores.
- Las Relaciones con los Exportadores Privados.

III. Comercialización

La Conservación y Búsqueda de Nuevos Mercados.

El Manejo óptimo de los Costos de la Comercialización Interna y Externa.

IV. Equilibrio Financiero

Propender al Fortalecimiento Financiero de la Federación.

V. Imagen Corporativa

Buscar el Fortalecimiento de la Imagen Corporativa de la Federación.

VI. Desarrollo del Personal

Alcanzar el compromiso de todo el Personal en torno a una Cultura de la Calidad total.

Propiciar un “Ambiente Amable de Trabajo”.

I. PRODUCTIVIDAD AGRICOLA	
Resultados Claves	1. No tener Producciones Anuales que generen aumento en los Inventarios.
A. Objetivo e Items de Control	2. No tener Producciones Anuales que generen aumento en los Inventarios.
B. Metas	1997/2005
C. Estrategias	Producción media anual de 13 millones de sacos de Café Verde de 60Kg., garantizando las metas de participación en el mercado mundial. (Promedio del 15%.
1. Sin incrementar la Producción Total del País, aumentar la Producción por Ha. de la Caficultura Tecnificada (promedio sol y sombra) a 180 @/Ha de Café Pergamino seco/Ha. Esto implicará un Redimensionamiento del Área Cafetera y una Disminución de los Costos de Producción.	2. Terminar estudio de reconversión del Crece y aplicar sus resultados partiendo de la base que debe lograrse el cambio con recursos diferentes a los del Fondo Nacional del Café.
Para Caficultura Tecnificada	Producción media anual de 13 millones de sacos de Café Verde de 60Kg., garantizando las metas de participación en el mercado mundial. (Promedio del 15%.
1997	90 @/Ha. lograr productividad
1998	90 @/Ha consolidar productividad
1999	110 @/Ha lograr productividad
2000	110 @/Ha consolidar productividad
2001	140 @/Ha lograr productividad
2002	140 @/Ha consolidar productividad
2003	160 @/Ha lograr productividad
2004	160 @/Ha consolidar productividad
2005	180 @/Ha lograr productividad
- Incrementar la densidad de siembra de los cultivos de café	- Terminar estudio de reconversión del Crece y aplicar sus resultados partiendo de la base que debe lograrse el cambio con recursos diferentes a los del Fondo Nacional del Café.
- Disminuir edad promedio de los cafetales tecnificados.	- Lograr que el programa de reconversión se vuelva un propósito nacional y que en él participen abiertamente los gobiernos nacionales, departamentales y municipales y del Sector Privado
- Mejorar sustancialmente la capacidad de administración y gestión en las fincas cafeteras.	- Completar estudio del Sistema de Información Cafetera SICA
- Promover la adopción masiva de tecnología por parte de los caficultores.	- Fomentar en los caficultores la disciplina de los Costos de Producción así como la Referenciación Competitiva a nivel de lotes en la finca y de fincas entre las regiones.
- Identificar y utilizar Indices de Costos y de Gestión de fincas	- Crear a nivel nacional e internacional conciencia sobre los problemas de los desajustes entre producción y demanda y la conveniencia del equilibrio entre ambas variables.
- Promover la asociación y complementación de fincas para su administración.	- Buscar y estudiar alternativas para ser empleadas en los programas de reconversión. Apoyarlas con investigación propia o aplicada.
- Plan quinquenal de Investigación del Programa de Investigación Científica - Cenicafé - con énfasis en Brocca, CBD, recolección mecánica y gestión agropecuaria.	- Promover y consolidar los programas de producción de pancoger entre los pequeños caficultores.
- Promover Políticas de Crédito que faciliten la puesta en práctica de los Objetivos, Metas y Estrategias relacionados con la Productividad Agrícola.	

I. PRODUCTIVIDAD AGRICOLA

Cont. I - 1...

<p>Resultados Claves</p>	<p>A. Objetivo e Items de Control</p>	<p>3. Mejorar la calidad de la producción del Café en finca</p>	<p>4. Impulsar la producción de Cafés Especiales.</p>	<p>5. Lograr una explotación cafetera sin agredir los Recursos Naturales (Caficultura Sostenible). Impulsar el Programa de Protección y Recuperación del Medio Ambiente en las Zonas Cafeteras</p>											
<p>B. Metas</p>	<p>Porcentaje máximo de café brocado</p> <table border="1"> <tr><td>1997</td><td>8%</td></tr> <tr><td>1998</td><td>6%</td></tr> <tr><td>1999</td><td>4%</td></tr> <tr><td>2000</td><td>2%</td></tr> <tr><td>2001</td><td>1.6%</td></tr> <tr><td>2002</td><td>sostener por debajo de 1.6%</td></tr> </table>	1997	8%	1998	6%	1999	4%	2000	2%	2001	1.6%	2002	sostener por debajo de 1.6%	<p>1997/12.000</p> <p>Estudios de las zonas más evidentes actualmente en desarrollo. Identificación de zonas específicas para cafés especiales : Estudio de la vertiente occidental de la Cordillera Central Estudio de la vertiente oriental de la Cordillera Central Estudio de la vertiente oriental de la Cordillera Occidental Estudio de la vertiente occidental de la Cordillera Oriental Otras zonas (Sierra Nevada, etc.)</p>	<p>1997/1998</p> <p>Involucrar anualmente 300 Microcuencas a Manejo Integrado de los Recursos Naturales.</p> <p>Aumentar anualmente en 1.000, los Beneficiarios Ecológicos para café, como mínimo.</p>
1997	8%														
1998	6%														
1999	4%														
2000	2%														
2001	1.6%														
2002	sostener por debajo de 1.6%														
<p>C. Estrategias</p>	<p>- Plan Quinquenal de Investigación en el Programa de Investigación Científica -Cenicafé- con proyectos para incrementar el conocimiento sobre la broca del café y su control. - Adelantar campañas educativas para lograr la adopción y buen uso de la tecnología del beneficio ecológico. - Adelantar campañas educativas para lograr mejorar los procesos de beneficio del café para suprimir prácticas que deterioran las cualidades físicas y organolépticas del café. - Plan Quinquenal de Investigación en el Programa de Investigación Científica -Cenicafé- con proyectos para mejorar los conocimientos de la producción de café bajo parámetros de conservación del Medio Ambiente.</p>	<p>- Plan Quinquenal de Investigación en el Programa de Investigación Científica -Cenicafé- con proyectos para mejorar el conocimiento sobre oferta ambiental para la producción de cafés especiales. - Estudio de oferta ambiental de los ecotopos vs. calidad de la bebida. - Dimensionamiento geográfico de zonas especiales - Elaboración de tecnologías específicas para la producción de cafés especiales. - Entrenamiento del Servicio de Extensión en tecnologías para la producción de cafés especiales. - Programa Educativo consistente para inducir Comunidades Específicas en la Producción de Cafés Especiales.</p>	<p>- Diseño de Programas Educativos para el mejoramiento de la calidad de vida de las familias cafeteras. - Adecuar la tecnología del cultivo del café al Desarrollo Sostenible y Conservación de los Recursos Naturales (suelos, aguas y bosques) - Organización y participación comunitaria. - Apoyar económicamente a las Comunidades con recursos del F.P.R.M.A. para que, a manera de cofinanciación, puedan ejecutarse Programas de Saneamiento Básico, Descontaminación, Conservación de los Recursos Naturales y Recuperaciones de los mismos.</p>												

O. y M./Calidad
7 de Abril/97

II. SATISFACCION DEL CLIENTE	
Resultados Claves	1. PRODUCTOR
A. Objetivo e Items de Control	<p>1. Establecer y mantener Indices Promedio de Satisfacción adecuados.</p> <p>2. Lograr un alto nivel de cedula y de participación electoral.</p> <p>3. Mantener y consolidar a la Federación como único representante del Gremio</p>
B. Metas	<p style="text-align: center;">1997/1998</p> <p>Recedular los 250.000 Cafeteros cedulados de hoy (cédula con foto)</p> <p>Cedular el total de los Productores (100%) y lograr una participación en las elecciones del 70%.</p>
C Estrategias	<p>Diseñar encuesta para medir la satisfacción del cliente Productor</p> <p>1997 = Diseño y prueba 1998 = Aplicación de la Encuesta</p> <p>Responsables: Gerencia Administrativa, Gerencia Técnica y Comités Departamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer encuestas en todos los Departamentos Cafeteros sobre el nivel de satisfacción de los Caficultores con los servicios que se les prestan. - Capacitar y Educar a los Productores sobre las Instituciones Cafeteras y sus actividades y en particular sobre los asuntos que atañen al Comercio del Café en todas sus modalidades. - Fortalecer las Organizaciones Veredales: Grupos de Amistad, Grupos de Gestión, Juntas de Productores Veredales, etc. - Cédula Cafetera con foto. Buscar que sirva para despertar sentido de pertenencia. - Gestionar el acceso de los Pequeños Cafeteros a la Red de Solidaridad. - Mejorar los Sistemas de Comunicación Gremial. - Identificación y Capacitación de Líderes.

O. y M./Calidad
7 de Abril/97

II. SATISFACCION DEL CLIENTE

Cont. II - 1 ...

3. TOSTADOR / CONSUMIDOR

1. Mantener un contacto permanente con los Tostadores y Comercializadores que representen como mínimo el 90% de mercado mundial y buscar su satisfacción con base en las dimensiones de la Calidad (Calidad Intrínseca, Costo/ Precio, Atención al Cliente y Seguridad del Producto).
2. Intensificar las relaciones con las principales Cadenas de Super mercado en las diferentes regiones a nivel mundial.

1997/1998

Cobertura mínima del 90% de los clientes identificados
 Determinar Índices de Satisfacción
 Estandarizar y evaluar contactos y satisfacciones

- Identificación de Clientes.
- Establecer Índices de Satisfacción con los Tostadores Nacionales e Internacionales.
- Poner la "Informativa" al servicio de los clientes
- Utilizar INTERNET como medio de comunicación y para adelantar actividades de todo tipo sobre la Industria Cafetera Colombiana.
- Diseño de páginas en el World Wide Web.
- Hacer seguimiento a las relaciones con la Clientela. Para tal efecto se elaborará una Encuesta, se tabulará la información y con base en los resultados se medirá el nivel de satisfacción de los clientes.
- Las Oficinas del Exterior producirán informes periódicos sobre el contacto con la Clientela.
- Preparar informes de mercado sobre las tendencias y formas de comercialización en las distintas regiones, teniendo en cuenta factores de competitividad.
- Buscar nuevos Canales de Comercialización del café, mediante alianzas estratégicas con diferentes participantes en el mercado mundial cafetero.

- 2.2. Propender por la armonización de la Política Cafetera con la Política Macroeconómica del País.

Tasa de Cambio competitiva
 Tasa de inflación decreciente.
 Intereses competitivos internacionalmente.
 Prefinanciación de exportaciones

- Concertar acciones con todos los sectores afectados por la revaluación.
- Presentar estudios a las autoridades y sugerir fórmulas para evitar la llamada "enfermedad holandesa".
- Hacer presencia en todos los foros y debates de tipo macro-económico.
- Informar sobre estos problemas a los líderes cafeteros.

2. ESTADO

- 2.1. Renegociar Contrato de Administración del Fondo acorde con los intereses de los Productores y la Visión y Misión de la Federación.

1997/98

Lineamientos propuesta gremial
 Firma Contrato Administración Fondo Nacional del Café.

- Definir objetivos gremiales para la negociación (Cuál es el contrato que se quiere?)
- Crear Grupo de Trabajo Interno para preparar lineamientos del contrato y presentar propuesta con la meta de firmar en
- Aprovechar el aniversario de los 70 años para resaltar la acción de la Federación en beneficio de los Caficultores y del País
- Mantener efectivas comunicaciones con los Asesores para Asuntos Cafeteros del Gobierno.
- Tener informada a la Sociedad en General sobre la Federación Nat. de Cafeteros y el Fondo Nacional del Café.
- Contratar estudio de imagen frente a Productores y Sociedad en General.

Mantener efectivas relaciones y comunicaciones con las distintas ramas del Poder Público, Organismos de Control, Medios de Comunicación, Iglesias, y otros Gremios.

Resultados Claves

A. Objetivo e Ítems de Control

B. Metas

C Estrategias

O. y M./Calidad
 7 de Abril/97

Resultados Claves	<p align="center">II. SATISFACCION DEL CLIENTE</p> <p align="right">Cont. II - 2...</p>
A. Objetivo e Items de Control	<p align="center">4. EXPORTADOR PRIVADO</p> <p>Mantener unas buenas y efectivas relaciones con los Exportadores Privados y su Asociación Gremial.</p>
B. Metas	<p align="center">1997/1998</p> <p>Intensificar los contactos para divulgar al Gremio Exportador mediante reuniones periódicas las Medidas Cafeteras, el Proceso de Control de Calidad y desarrollar iniciativas conjuntas para agilizar los Trámites de Exportación y coordinar los programas de exportación de café.</p>
C. Estrategias	<p>Continuar el proceso de divulgación sobre las actividades que desarrolla la Federación de Cafeteros en temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificación de Calidad, las Medidas Cafeteras y la Cuenta del Exportador. - Mantener y promover el Programa de Cafés Especiales. - Revisar constantemente el Proceso de Exportación del Café para su optimización. - Hacer Referenciación Competitiva con los Exportadores Particulares.

III. COMERCIALIZACION

Resultados Claves	2. COSTOS DE COMERCIALIZACION INTERNA Y EXTERNA	
	2.1. COMISION POR COMPRA - COOPERATIVAS -	2.2. SERVICIOS PRESTADOS POR ALMACAFE
A. Objetivo e Items de Control	<p>1. PARTICIPACION EN LOS MERCADOS</p> <p>Garantizar una adecuada participación en el Mercado Mundial</p>	<p>Mejorar la productividad de los servicios que presta Almacafé a la Federación en relación con el Fondo Nacional del Café.</p>
B. Metas	<p>1997/2005</p> <p>Participación promedio del 15% en el Mercado Mundial y promover un crecimiento del Mercado Interno para alcanzar 2 millones de sacos en el año 2.000.</p>	<p>1997/2005</p> <p>Mejorar porcentualmente el margen operacional en concordancia con las metas anuales de crecimiento de la industria cafetera.</p>
C Estrategias	<p>Garantizar una adecuada participación de la Federación en la Comercialización Interna y en las Exportaciones Colombianas, de acuerdo con el patrón histórico, mediante políticas de garantía de compra, precios competitivos y fortalecimiento de los canales de comercialización.</p> <p>La participación de la Federación en las Exportaciones deberá ser compatible con los requerimientos financieros que se deriven de la estrategia anterior.</p> <p>Intensificar campañas de mercadeo que propendan por el mejoramiento de la calidad y el aumento sostenido del consumo del café al interior y exterior del país.</p> <p>Adelantar con otros Países y con los Tostadores, campañas promocionales para fomentar el consumo de café entre la gente joven, tanto en el País como en el Exterior.</p> <p>Continuar los Programas de Promoción de las Marcas 100% Café Colombiano y sobre Cafés Especiales.</p>	<p>- Fortalecer el Movimiento Cooperativo Caficultor</p> <p>- Promover la reorganización de las Cooperativas para racionalizar y optimizar su funcionamiento.</p> <p>- Evaluar periódicamente la eficiencia de las diferentes Cooperativas.</p> <p>- Adelantar estudios para establecer posibles fusiones entre Cooperativas con el fin de racionalizar su operación en términos económicos y hacer más eficiente su labor.</p> <p>- Iniciar procesos educativos tendientes a crearles a las Cooperativas una mentalidad competitiva en materia comercial e igualmente prepararlas en los asuntos relativos al consumo y comercio internacional del café.</p> <p>Cobro adecuado de los servicios prestados de tal manera que se reconozca en el costo de la operación de Almacafé, la necesidad de efectuar reservas para cubrir los compromisos prestacionales en el largo plazo y la rentabilidad adecuada del capital invertido.</p> <p>Buscar nivel óptimo de funcionamiento para satisfacer a su cliente FNCC en la forma más eficiente y eficaz posible.</p> <p>Automatizar y sistematizar las operaciones.</p> <p>Ajustar las plantas de cargos.</p>

O. y M./Calidad
7 de Abril/97

III. COMERCIALIZACION		Cont. III - 1 ...
Resultados Claves	2. COSTOS DE COMERCIALIZACION INTERNA Y EXTERNA	
	A. Objetivo e Items de Control	2.4 COSTOS DE TRILLA
	2.3 TRANSPORTE DEL CAFE DE AGENCIA DE COMPRA A BODEGA/ TRILLADORA/PUERTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar la compra de Café Pergamino. 2. Racionalizar el Proceso de Trilla 3. Procurar que el Costo de Trilla del Café del Fondo, en condiciones equiparables, sea menor al costo promedio del mercado.
	Racionalizar y promover eficiencia en el Proveedor (Transportadores).	<p style="text-align: center;">1997/2005</p> <p>Procurar bajar los costos de fletes por volumen de café transportado. (Bajar Costos por Volumen)</p>
B. Metas	Efectuar un estudio de la Logística del Café en el que se contemple en forma integral el Transporte, el Almacenamiento y la Trilla, con el fin de optimizar el proceso y reducir los costos de estos servicios.	<p style="text-align: center;">1997/2005</p> <p>Procurar mejorar el margen operacional sobre la base de rendimientos y tarifas del mercado.</p>
C Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios de Costos y evaluar las posibilidades de efectuar traslados directamente de Agencia de Compra a Trilladora. - Mantener y en los casos que sea factible, fortalecer la capacidad de negociación con las Empresas Transportadoras. - Evaluar el desarrollo de los despachos de café a Puerto, de acuerdo con la ubicación del beneficio de trilla y plantear alternativas mediante el uso de sistemas ferreo y equipos especializados en el transporte de contenedores. 	<p>Realizar estudios de tecnologías que permitan reducir costos y aumentar la productividad de la trilla y en particular de la del café brocado.</p>

III. COMERCIALIZACION		Cont. III - 2 ...
2. COSTOS DE COMERCIALIZACION INTERNA Y EXTERNA		
2.6. GASTOS DE COMERCIALIZACION EN EL EXTERIOR		
Resultados Claves	2.5. GASTOS PORTUARIOS	2.6. GASTOS DE COMERCIALIZACION EN EL EXTERIOR
A. Objetivo e Items de Control	<p>Coordinar acciones con las Sociedades Portuarias Regionales para aumentar la eficiencia y la seguridad en los Puertos.</p>	<p>Maximizar la eficiencia de las Oficinas del Exterior en actividades de Promoción, Contacto con los Clientes e Investigación de Mercados con una racionalización de los gastos por estos conceptos.</p>
B. Metas	<p>Velar porque las normas de seguridad y control garanticen la no presencia de sustancias extrañas en los cargamentos de café.</p>	<p>Optimizar el tiempo de Facturación</p>
C Estrategias	<p>Participación en las Juntas Directivas de las Sociedades Portuarias Regionales y coordinar con los Socios de la operación portuaria para adoptar procedimientos racionales y mejorar la efectividad.</p>	<p>Para 1998, reducir el lapso transcurrido entre el Embarque y el Pago del Café en un 40% con respecto al existente en 1996.</p>
		<p>Consolidar el Proceso de Facturación del Café en las Inspecciones Cafeteras.</p> <p>Impartir la capacitación y las directrices necesarias para garantizar que transcurra el menor tiempo entre el Embarque de Café y su pago por parte del Comprador.</p>

Resultados Claves	IV. EQUILIBRIO FINANCIERO	
A. Objetivo e Items de Control	Preservar y mejorar el Patrimonio de la Federación Nacional de Cafeteros.	
B. Metas	Conservar el Patrimonio en términos reales.	
C Estrategias	<p>Cobro adecuado de los servicios prestados al Fondo Nacional del Café.</p> <p>Flexibilidad de los costos en función de los servicios que se requieran prestar.</p> <p>Optimizar los rendimientos de las inversiones.</p>	

V. IMAGEN CORPORATIVA

Fortalecer la Imagen Corporativa de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

1997 - 1998

- Hacia el Productor: Propagar y fortalecer la imagen de la Federación, como Administradora del Fondo y promotora del desarrollo de las Zonas Cafeteras.
- Hacia el Estado: Reafirmar la Misión de la Federación y fortalecer su IMAGEN como auténtica Organización Gremial representativa del Sector Cafetero.
- Hacia los Tostadores y Consumidores: Mantener el posicionamiento del Producto y fortalecer la participación en el mercado y la calidad del café colombiano entre los mejores del mundo.
- Promover la buena imagen de Colombia ante el mundo como el mayor productor de café suave y de la Federación Nacional de Cafeteros como precursora de la recuperación y protección del Medio Ambiente (ante el País y la Sociedad en general).

B. Metas

C Estrategias

- Garantizar recursos que permitan mantener y fortalecer las campañas de Promoción y Publicidad sobre el Producto y la Imagen de la Empresa
- Fortalecer y optimizar los medios actuales de comunicación (periódicos y emisoras) patrocinados por los Comités a nivel regional y Oficina Central a nivel nacional, y adoptar nuevas tecnologías.
- Divulgar ampliamente, por todos los medios de comunicación, la Misión de la Federación y sus Grandes Logros en defensa del Caficultor y el progreso de las zonas cafeteras.
- A través de Campañas de Promoción y Publicidad, mantener y fortalecer en su más alto nivel la Imagen de la Federación frente a sus Clientes Externos e Internos.
- Hacer Encuestas de Opinión sobre la Imagen que tiene la Federación y compararla con otras Instituciones del País.

O. y M./Calidad
7 de Abril/97

VI. DESARROLLO DEL PERSONAL	
Resultados Claves	
A. Objetivo e Items de Control	<p>1. Desarrollar en el Personal una Cultura de la Calidad Total.</p> <p>2. Conseguir un Compromiso Total del Personal con el Direccionamiento Estratégico de la Empresa e incrementar su productividad en el "Día a Día" (Los Procesos Diarios).</p>
B. Metas	<p style="text-align: center;">1997/1998</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar, comprometer y capacitar en un 100% a los Empleados en la Cultura de la Calidad. - Capacitar al 100% a los empleados en el manejo de las Herramientas de la Calidad. - Revisar la capacitación y actualizar a los Empleados en el manejo de nuevas Herramientas de la Calidad que vayan surgiendo. <p style="text-align: center;">1997/1998</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar seminarios con el personal sobre objetivos buscados con el nuevo esquema del Direccionamiento Estratégico (100%). - Desarrollar seminarios con el personal sobre la Gerencia de Procesos (100%) - Evaluar el nivel de compromiso del personal con el nuevo Esquema de Gestión.
C Estrategias	<p>Desarrollar un Proyecto Educativo a todos los niveles.</p> <p>Desarrollar y promover Sistemas de Comunicación Organizacional.</p> <p>Fomentar acciones para la Reactivación de los Principios y Valores Corporativos y Personales.</p> <p>Reconocer las necesidades individuales, de Grupo y de Empresa</p> <p>Revisar las funciones de las Areas y de los Cargos.</p> <p>Establecer el Perfil de los Cargos que requiere la Empresa para enfrentar con éxito el futuro.</p>
	<p>O. Y.M./Calidad 7 de Abril/97</p>

VI. DESARROLLO DE PERSONAL		Cont. VI - 1 ...
Resultados Claves		
A. Objetivo e Items de Control	<p>3. Mantener y fortalecer un "Ambiente Amable de Trabajo" que facilite el Desarrollo y Desempeño del Personal.</p>	<p>4. Establecer Indices de Productividad para las Areas y los Empleados que permitan Evaluar y Estimular el buen desempeño.</p>
B. Metas	<p style="text-align: center;">1997/1998</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer la medición del Clima Organizacional de la Empresa. - Solucionar los factores negativos encontrados en la medición. - Evaluar el nuevo Clima Organizacional. 	<p style="text-align: center;">1997/1998</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar, definir y hacer pruebas piloto de los estudios para establecer los Indices de Productividad de la Empresa. - Probar la consistencia de los Indices de Productividad definidos. - Ajustar los Indices de Productividad.
C Estrategias	<p>Comprometer a todos los Lideres en la gestión del Recurso Humano.</p> <p>Desarrollar el proyecto de Liderazgo.</p> <p>Facilitar el crecimiento integral de los Empleados.</p> <p>Unificar los sistemas de contratación.</p> <p>Revisar el Programa de Bienestar Social, oyendo la voz del Cliente.</p> <p>Propiciar un ambiente de cordialidad y atención al Cliente.</p> <p>Adelantar Programas de "Reinducción" con todos los empleados.</p>	<p>Conformar un Programa de Evaluación del Desempeño de las Areas y sus Empleados.</p> <p>Comprometer a todas las Areas y Empleados en la creación del Programa de Evaluación bajo la dirección de Relaciones Industriales.</p> <p>Adelantar las pruebas piloto del Programa.</p> <p>Propiciar charlas de ambientación del Programa.</p> <p>Evaluar resultados parciales con las diferentes dependencias.</p> <p>Definir la logística del Programa.</p>