

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A.

ADRIÁN ANDRES TREJOS CORTÉS

PROYECTO DE GRAGO II

PROFESORA:

MERCEDES FAJARDO ORTIZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

MAYO DE 2012

CONTENIDO

Resumen.....	3
Abstract.....	4
1. Introducción.....	5
2. Aspectos Teóricos Básicos.....	6
2.1 Aprendizaje.....	6
2.2 Modalidades de Aprendizaje Organizacional.....	7
2.3 Niveles del Aprendizaje Organizacional.....	8
2.4 Barreras para el Aprendizaje en la Organización.....	9
3. Descripción de la Unidad de Análisis Café Granja la Esperanza S.A.....	11
4. Metodología.....	14
5. Análisis Empírico.....	14
6. Conclusiones.....	20
7. Anexos.....	21
8. Fuentes.....	25

Resumen

Este estudio se hizo con el fin de proporcionar un mejor entendimiento acerca de cómo las organizaciones manejan y enfrentan la continuidad y el cambio empresarial, con base en los planteamientos sobre el aprendizaje organizacional como medio principal para lograr esto, comprendiéndolo como único factor permanente de desarrollo de ventajas competitivas. Con esta perspectiva, desarrollamos un marco para el proceso de aprendizaje organizacional, que se vincula a nivel individual, grupal y organizacional. Además de esto, el análisis contempla algunas de las barreras del aprendizaje y su influencia en el desarrollo de estrategias, también se pretende establecer proyecciones de los estados financieros que sirvan de soporte para la planeación y futura gestión de la empresa en caso. Para este trabajo se utilizó la información obtenida del trabajo de campo realizado con la empresa Café Granja la Esperanza, para el periodo septiembre 2011 a mayo 2012.

Palabras claves: Aprendizaje organizacional, ventajas competitivas, barreras para el aprendizaje.

Abstract

This study was done in order to provide a better understanding of how organizations manage and face business continuity and change, based on the approaches to organizational learning as the primary means for attaining it, understanding it as the only permanent factor of development competitive advantages. With this in mind, we developed a framework for organizational learning process, which is linked to individual, group and organizational. In addition, the analysis provides some of the barriers to learning and their influence on the development of strategies, is to establish the financial projections that serve as support for planning and future management of the company in case. For this work we used the information obtained from field work with the company Coffee Farm of Hope, for the period September 2011 to May 2012.

Key words: Organizational learning, competitive advantage, barriers to learning.

1. Introducción

La integración productiva de la teoría e investigación con los conocimientos prácticos adquiridos en una organización es un avance hacia la competitividad, las conclusiones de este estudio pretenderían motivar a las empresas, universidades y docentes al desarrollo de estrategias para la apropiación de conocimientos que permitan la construcción de ventajas competitivas, a través del aprendizaje. El presente trabajo de grado tiene como objetivo general aportar a la construcción de un marco teórico para el aprendizaje organizacional, y participar en la elaboración de proyecciones, para las estrategias tomadas por la empresa, de los estados financieros contemplando diversas variables y escenarios. Esto, con el fin de establecer una herramienta para la empresa Café Granja la Esperanza S.A, como una contribución desde la academia, en el marco del acuerdo de cooperación entre Icesi, Proexport y las empresas del sector de Agroindustrial.

No se ha establecido una teoría general del aprendizaje de la organización, a pesar de que este es un tema de amplia documentación y creciente interés durante los últimos años. En este trabajo identificamos el aprendizaje como la base del mejoramiento y la innovación, los dos pilares de la competitividad contemporánea en una época de información y cambios como la nuestra. Para este estudio, se tendrán en cuenta los niveles de los procesos de aprendizaje que este enfrenta. También, reconocemos que dentro de los procesos de aprendizaje se presentan barreras que impiden que se lleven a cabo de una manera efectiva.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera. En la sección 2 se presentara el marco teórico sobre el aprendizaje organizacional, se estudiará autores como Mary M. Crossan, Henry W. Lane y Roderick E. White con *Un marco de aprendizaje Organizacional*, y José María Mendoza con *Aprendizaje Organizacional para una época de cambios*. En la sección 3, se hará una breve reseña sobre la empresa. En la sección 4, se explica en detalle el uso de la metodología cualitativa, de tipo aplicada y descriptiva con fuentes primarias y secundarias; en la sección 5, se presenta los resultados del estudio y se hacen algunas conclusiones.

2. Aspectos Teóricos Básicos

2.1 Aprendizaje

Julián Pérez Zapata y Juan Alejandro Cortés (2007) argumenta que Existen por lo menos dos razones interrelacionadas por las que una organización debe estar abierta al aprendizaje: La primera es la supervivencia, ilustrada por Reginald Revans (1982) en la ecuación: $A \geq CE$, la cual afirma que el aprendizaje (A) debe ser igual o mayor al cambio del entorno (CE), pues de otro modo la organización no tiene posibilidades de sobrevivir. La segunda razón es la excelencia; obtener un nivel de rendimiento superior es un objetivo muy atractivo para todos los grupos involucrados en la organización (accionistas, clientes, empleados, etc.). En el mundo actual, signado por un aumento de la intensidad competitiva y de la globalización, no alcanza con tratar de sobrevivir. Las visiones deben apuntar a la excelencia, ya que, de otro modo, la organización no tendrá posibilidades de competir.

Por su parte José María Mendoza (1996) argumenta que, en efecto, el aprendizaje organizacional es, por definición, el trabajo que la empresa realiza para mantenerse actualizada frente a los cambios del entorno. Actualización que implica el reconocimiento de las nuevas realidades del ambiente y el desarrollo de nuevas formas de afrontadas, desde un punto de vista estratégico y táctico, con miras a transformarse internamente para adaptarse mejor.

Lo que exponen estos autores en relación a la teoría del aprendizaje, es que las organizaciones se encuentran ante una perspectiva de gestión acerca de como deberían enfrentar los cambios, lo que afecta cómo deberían funcionar y como deberían ser administradas. El concepto de organización abierta al aprendizaje define este como factor determinante de competitividad.

“El conocimiento se convierte en la variable medular de los modelos de competitividad, los cuales permiten generar respuestas acertadas de la compañía, al medio cambiante y determinado por competidores cada vez más fuertes; la manera en que las organizaciones se apropian de los conocimientos es a través de los procesos de aprendizaje” (2007: 259).

“El único factor permanente de ventaja competitiva de una empresa, en una época de cambios y de información como la actual, es el aprendizaje organizacional, pues éste es la base del mejoramiento y la innovación, los dos pilares de la competitividad contemporánea” (1996: 1).

2.2 Modalidades de Aprendizaje Organizacional

También se identifican los procesos de aprendizaje organizacional de acuerdo al desarrollo de comportamientos. José María Mendoza (1996) explica que existen tres modalidades de aprendizaje. El primero es el Aprendizaje *adaptativo*, y argumenta que es aquel en el cual la empresa recaba información de algunas fuentes, dicha información se utiliza para desarrollar acciones que pretenden repetir a nivel práctico lo que se ha asimilado. Es el caso, por ejemplo, de un empresario que va al exterior, observa una máquina nueva, recibe información acerca de su desempeño, la compra y la integra a su proceso productivo sin mayor creación.

El aprendizaje *creativo*, es aquel que se caracteriza porque la empresa, además de asimilar la información del exterior, aporta a nivel de creación, proponiendo modelos o esquemas de trabajo, los cuales, por cualquier motivo, no se llevan a la práctica. En este caso, hay creación pero no innovación, pues lo nuevo no se ejecuta.

El autor diferencia una tercera modalidad de aprendizaje, el *innovativo*, en el cual la empresa efectivamente lleva a la práctica las propuestas que se presenten, y ello implica un retro aprendizaje, pues se requiere no sólo creatividad para ponerla en ejecución sino seguir el desarrollo práctico, para ver si se necesita revisar lo propuesto.

Por otra parte, McGill, Slocum y Lei (1992) diferencian 2 modalidades de aprendizaje, el *Adaptativo* y el *Generativo*. El primero, se refiere al esfuerzo de una organización por hacer mejoras incrementales a su gestión, pero manteniéndose dentro del marco de acción que ya ha

establecido. El segundo, es un aprendizaje que no se limita a implementar mejoras sino que implica cambios en los distintos aspectos de la actividad de la organización.

Para cerrar este tema, las modalidades de aprendizaje adaptativo de ambos autores se basan en el desarrollo de comportamientos adaptativos en una organización, mientras que el *aprendizaje innovativo* y el *aprendizaje generativo* tienen como base el desarrollo de comportamientos proactivos, que implican un cambio en el marco de acción organizacional ya establecido y que va acompañado de una retroalimentación constante.

2.3 Niveles del Aprendizaje Organizacional

Un aspecto teórico fundamental en nuestro marco es que el aprendizaje organizacional es multinivel: individual, grupal, y organizacional. Crossan, Lane, y White (1999), argumentan que *“el aprendizaje organizacional es multinivel. Las ideas perspicaces e innovadoras ocurren a los individuos, no a las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995; Simon, 1991). Sin embargo, el conocimiento generado por el individuo no llega a influir en la organización de forma independiente. Las ideas se comparten, se adoptan medidas, y se desarrolla el sentido común (Argyris y Schon, 1978, 1996, Daft y Weick, 1984; Huber, 1991; Stata, 1989)”* (1999: 4).

Manuel Alfonso Garzón (2005) define los niveles de aprendizaje de la siguiente manera. Aprendizaje individual, es un proceso, consciente o inconsciente, por el cual los individuos obtienen nuevo conocimiento procedente de la transformación de la información, que modifica sus perspectivas internas y en ocasiones su conducta, amplía sus habilidades y capacidades cognitivas, y mejora su comportamiento y los resultados derivados de éste.

El nivel de aprendizaje grupal, es en el cual se requiere de un esfuerzo de integración y socialización. Son requisitos esenciales para integrar conocimiento el compartir visiones de un

problema y críticas, analizar colectivamente experiencias, entender las competencias centrales y maneras de trabajar de las otras áreas en la organización.

El nivel de aprendizaje organizacional consiste en la institución de los conocimientos. Es el proceso de integración de aprendizaje que se ha producido por individuos y grupos en la organización, e incluye los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias.

El autor en cuestión, explica que el aprendizaje organizacional es la fuente de las ventajas competitivas, pues desarrolla el conocimiento colectivo. *“Es el conocimiento colectivo la fuente de las ventajas competitivas, como por ejemplo la ventaja competitiva de Sony es la miniaturización y “saber miniaturizar” es un conocimiento colectivo.”* (2005: 49).

2.4 Barreras para el Aprendizaje en la Organización

Dentro del proceso de aprendizaje se presentan barreras o limitaciones que impiden que éste se desarrolle de una manera efectiva. Existen diversos tipos de barreras para el aprendizaje dentro de una organización, que hacen referencia a las condiciones que enfrenta el aprendizaje en el ámbito organizacional.

Siguiendo de nuevo a José María Mendoza, los principales obstáculos que encontramos en las empresas para lograr niveles considerables de aprendizaje son: Corto placismo, por algún motivo, los empresarios tienden a exigirse y a exigir a los demás resultados a corto plazo, elemento malsano cuando la decisión, programa o proyecto que se busca poner en práctica rinde sus frutos en un horizonte de tiempo considerable.

El activismo permanente, el aprendizaje necesita tiempo. Aplicar el proceso de aprendizaje requiere tiempo para pensar, sobre todo si se trata de decisiones de mucha complejidad. De

allí que tengamos que hacer una especie de pare en la rutina cotidiana del trabajo para lograr la creación, que es la meta del aprendizaje.

El formalismo, este vicio de aprendizaje consiste en darle mayor importancia al empaque que al contenido. Por ejemplo, en nuestro medio, lo importante en la planeación es tener el plan, no el proceso mediante el cual se llega al mismo. En verdad, es el proceso el que suministra aprendizaje; sin embargo, en planeación estratégica se insiste más en la matriz DOFA, la matriz de portafolio, etc., que en la evaluación a conciencia de la estrategia corporativa.

Barreras para el aprendizaje, citadas por los ya mencionados Julián Pérez Zapata y Juan Alejandro Cortés (2007), emplean diferentes autores para hacer referencia a las condiciones que obstaculizan el aprendizaje, los más destacados son:

“El Aprendizaje supersticioso: consiste en creer que determinadas rutinas o formas de hacer conducen al logro de resultados exitosos, sin tener ninguna prueba que evidencie que esto es cierto e, incluso, existiendo pruebas que demuestran lo contrario. Esta creencia impide la revisión de dichas rutinas y, por lo tanto, el aprendizaje de la organización”. (2007: 15).

“Las Trampas de competencia: con frecuencia, la adquisición de un alto grado de competencia en la práctica de una determinada rutina o forma de trabajo dificulta el aprendizaje, pues las personas se muestran reacias a abandonar rutinas que dominan, y a tener que realizar el esfuerzo asociado al aprendizaje de otras nuevas rutinas”. (2007: 16).

“El Mito de la infalibilidad: es el mito asociado a la idea de que los directivos nunca cometen errores. La consecuencia de la asunción de este mito es la imposibilidad de cuestionar muchas de las actuaciones y decisiones de los directivos que, en ocasiones, conducen a errores y, por lo tanto, la dificultad de impulsar el aprendizaje de la organización”. (2007: 16).

“Matar al mensajero: consiste en castigar al portador de una mala noticia. Ésta es la mejor vía para evitar que las personas de una organización pongan de manifiesto los fracasos o los errores, no dan pie, de este modo, a la erradicación de las causas de los mismos. Se impide, por lo tanto, el cuestionamiento de las asunciones y acciones que han podido conducir a tales fracasos o errores, bloqueando el aprendizaje”. (2007: 16).

3. Descripción de la Unidad de Análisis Café Granja la Esperanza S.A.

Reseña Histórica.

Café Granja La Esperanza SA CI nace en el año 2002, encontrándose inscrita en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali bajo el número de matrícula 590191-3, y se dedica a la Producción y Comercialización de Cafés Especiales. Inicialmente se trabajó en el cultivo de Café Orgánico en dos unidades de Producción, una finca llamada La Esperanza, localizada en Trujillo Valle del Cauca, con certificación orgánica desde Agosto de 2003, y otra Finca, denominada Potosí, situada en Calcedonia, Valle del Cauca. Igualmente, la empresa cuenta con certificación Rainforest Alliance para las fincas La Esperanza y Finca Potosí.

A fines de 2006 la empresa incursionó en el desarrollo varietal de café, con dos nuevos proyectos de café especial, uno de café Geisha, en el Municipio de Trujillo Valle, finca llamada Cerro Azul y otro de café Moka, en el departamento de Cundinamarca, con lo cual amplía su portafolio de cafés para nichos de mercado altamente especializados.

En el 2008, en el predio denominado Las Margaritas en el Municipio de Caicedonia se amplía el desarrollo varietal en nuevas variedades, tales como Pacamara, Borbón Rojo, Borbón Amarillo, San Bernardo, Laurina, Geisha y Moka.

En el segundo semestre del año 2011, se aspira a tener las primeras cosechas de algunas de estas variedades. El área administrativa de la empresa se encuentra ubicada en la calle 33 # 9-21 de la ciudad de Cali.

El café, en presentación de excelso (Café Verde), ha sido exportado a países como España, USA, Canadá, Alemania, Corea del Sur y Japón. En el año 2010, se realizaron las primeras exportaciones de café Geisha y Moka a Japón, en cajas, empacado al vacío.

Responsabilidad Social.

Para el logro de las actividades, se generan empleos permanentes para 70 familias, aunque en las épocas de cosecha se incrementa a más de 150 ; el 95% de los empleos son generados en el Campo, para gente que vive en los municipios de Trujillo y Caicedonia, Valle del Cauca, contribuyendo así al mantenimiento de un tejido social alrededor de las labores agrícolas del cultivo de café; las personas beneficiarias del empleo son mayormente población asentada en las citadas poblaciones, que por su nivel de estudio y formación, no tendrían mayores oportunidades en la ciudad ó en otras áreas productivas, y los cuales necesitan que haya una agro-industria cafetera sólida, cuyos empleos sean permanentes.

En la medida que se posiciona bien el café en los mercados internacionales, esta política de generación de empleo se mantendrá invariable y con posibilidades de incrementarse año a año. Actualmente, en el área administrativa, la empresa genera 17 empleos directos, con todas las prestaciones sociales. Conscientes de su responsabilidad social, contribuye al desarrollo de las actividades educativas de la Escuela de la Vereda La Bohemia, municipio de Trujillo, Valle del Cauca, así como con ayudas diversas para los ancianos de Trujillo y Riofrío, de los cuales son benefactores.

Responsabilidad Ambiental.

En las distintas unidades de producción la empresa adelanta procesos de producción limpia, bajo el escrutinio de varias certificadoras, uniéndose al movimiento mundial de hacer producción sostenible, cultivan el café bajo sombra, y mantienen áreas boscosas, para además de producir café, producir oxígeno.

Misión

Café Granja La Esperanza S.A C.I es una empresa que tiene por objeto la producción y comercialización de cafés especiales, con énfasis en la producción de café orgánico y su colocación en los mercados internacionales.

Visión

En el 2012 alcanzar el reconocimiento internacional como proveedores de cafés especiales, colocando la totalidad de su producción en los mercados internacionales.

Estrategias

- Desarrollar nuevas líneas de cafés especiales para ampliar su portafolio en nuevos nichos de consumo altamente especializado
- Ampliar la oferta de café orgánico mediante la conversión de la totalidad de sus fincas a éste proceso
- Mantener las certificaciones internacionales como valor agregado diferenciador.
- Ampliar el portafolio de productos especializados en los mercados ya penetrados y acceder a nuevos destinos

4. Metodología

La investigación de que se deriva este artículo se realizó sobre el marco teórico de aprendizaje organizacional para el período septiembre de 2011 a mayo de 2012 en la organización Café Granja la Esperanza, del sector Agroindustrial. Se realizó bajo el tipo de investigación cualitativa, de tipo aplicada y descriptiva, como estrategia de estudio de caso, la cual tiene como propósito fundamental comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo, para obtener mayor claridad sobre el aspecto teórico Aprendizaje Organizacional.

Los datos que se utilizaron fueron los hallazgos del caso, fuente primaria, obtenidas de las entrevistas grupales e individuales a funcionarios de la organización y de Icesi, y la revisión de artículos, fuentes secundarias, sobre esta temática, como los mencionados y la revisión bibliográfica.

5. Análisis Empírico

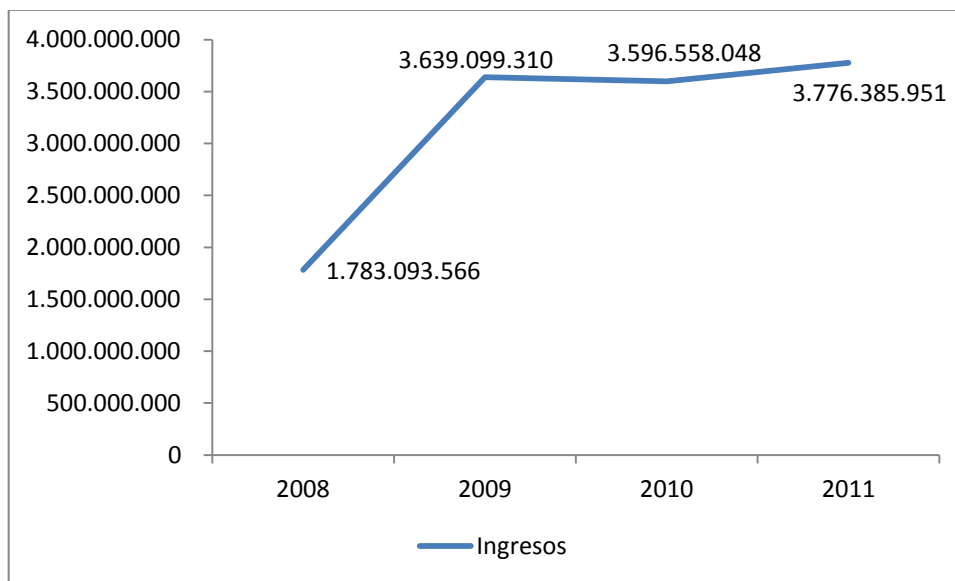
En la primera visita formal a la organización CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A. C.I. se establecieron las reglas de juego de la participación del equipo colaborador, se presentaron los responsables del proyecto, los coordinadores de las actividades y los orientadores del proceso. Entre los diversos sub equipos que conformamos el equipo colaborador se realizaron varias actividades, en cuanto a la actividad nuestra el caso aplicado a la empresa Café Granja La Esperanza es el resultado de la participación en la elaboración de proyecciones de Estados Financieros con el fin de brindar una idea más detallada del futuro desempeño de la organización de acuerdo a las estrategias a emplear y las variables que afectan el resultado de estos Estados Financieros. Cabe mencionar algunas otras de las actividades realizadas por los otros equipos colaboradores, estas fueron:

- Elaboración de manual de funciones, procedimientos, políticas y control interno de Tesorería y Cuentas Por Pagar.
- Elaboración del Listado Maestro de Documentos y Versión, y Listado Maestro de Registros LMR.
- Análisis de mercados extranjeros, y estudio de estrategias de ingresar en estos.

Organización de datos

Se recogió la información sobre los Estados de resultados de la organización, tuvimos que organizar los datos de tal manera que se pudieran analizar, la empresa brindó en detalle la información de los últimos cuatro años (2008-2011) para una interpretación y poder establecer en base a esta una proyección a futuro de los próximos cuatro años, pero por políticas de confidencialidad en la empresa, no se pueden mostrar en gran detalle. La siguiente tabla muestra el comportamiento que tuvieron los ingresos en el periodo descrito.

Ingresos



Fuente: Creación propia.

La gráfica muestra el valor de los ingresos para la compañía, se puede observar como para el año 2009 este valor se incrementa a un poco más del doble, y se mantiene estable por los siguientes tres años. En entrevista con el Gerente Tulio Cesar Varela, se comprendió que este comportamiento se debía a que la demanda en el mercado extranjero era muy alta, por ahora solo Estados Unidos, y que la compañía obtiene sus ingresos en un 80% del extranjero, en el año 2009 se adquirió una gran extensión en las propiedades de cultivos, lo que permitió que la empresa aumentara en gran medida su oferta, y dada la alta demanda de mercado, se aumentarían los ingresos en tal cantidad.

Métodos de Proyecciones

Para establecer que método usar en una posible proyección se tomó en cuenta a Ignacio Vélez Pareja y Ricardo Dávila (2008) y su artículo sobre Análisis y planeación financieros, en el cuál se pueden observar dos modelos: causales y series de tiempo. El primero trata de encontrar relaciones de causalidad (causa y efecto) entre diferentes variables, de manera que conociendo algunas de ellas se pueda encontrar el valor de otra. En el segundo no interesa encontrar relaciones, sino posibles valores que tomaran las variables. En todos los casos, se hace uso de la información histórica. Se debe tener en cuenta que no existen métodos de pronóstico infalibles, lo que se hace es estimar posibles valores, siempre sujetos a posibles errores.

Primer escenario

Siguiendo el modelo de series de tiempo, los supuestos para este escenario son: que el mercado es estable –demanda estable- y que la organización tiene un posicionamiento firme en este; los ingresos de la empresa estarían compuestos en un 80% por exportación, como lo ha sido durante varios años. Se estableció la estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias para este primer escenario, resumido de la siguiente forma:

INGRESOS

1. El desempeño de la empresa para los próximos años iba a ser igual al crecimiento promedio de los últimos tres años: 5%.

COSTOS Y GASTOS

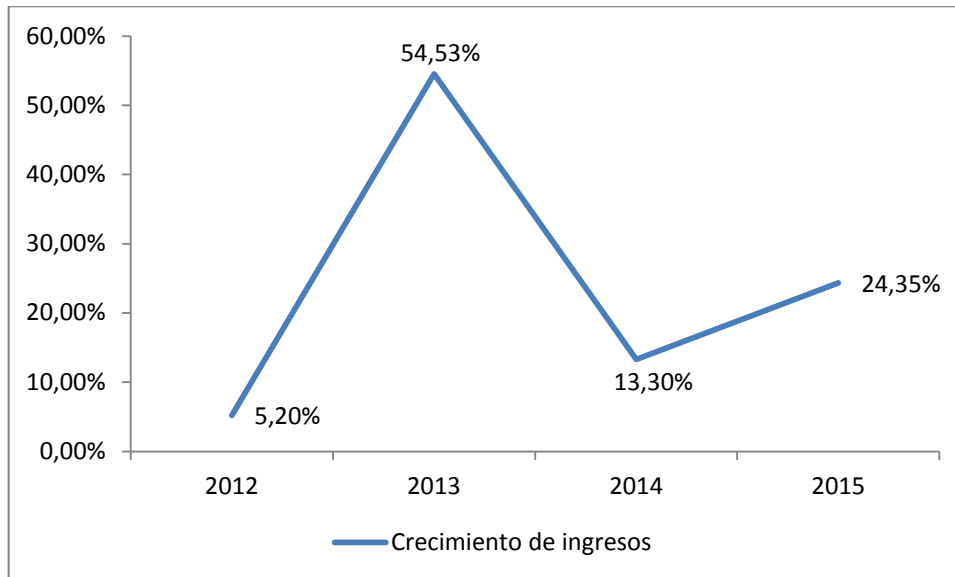
1. La razón gasto sobre ingresos netos será igual al promedio que se ha presentado en los últimos 4 años: 33.29%. También se mantendrá constante la razón de los componentes del gasto sobre el ingreso, es decir, no se espera que cambie la estructura de gastos en relación a los ingresos netos.
2. La razón costo de ventas sobre ingresos netos será igual al promedio que se ha presentado en los últimos 4 años: 54.47%. También se mantendrá constante la razón de los componentes de los costos sobre el ingreso, es decir, no se espera que cambie la estructura de costos en relación a los ingresos netos.

Segundo escenario

Como resultado, se proyectaba un comportamiento estable de los Estados de Pérdidas y Ganancias, para los cuatro años siguientes, sin embargo, a medida que se conocían más las estrategias de la empresa y la particularidad de la demanda extranjera por el producto de la empresa, resultó más apropiado tener en cuenta posibles resultados acorde con las nuevas metas de exportación, ya que haciendo uso de la información histórica las estrategias establecidas por la empresa suelen afectar en gran medida el desempeño de la empresa.

Los supuestos que se mantuvieron para este escenario fueron que los ingresos de la empresa estarían compuestos en un 80% por exportación, como lo esperaba la empresa. Sin embargo, se tuvieron en cuenta las metas de exportación de la organización de acuerdo a las estrategias desarrolladas para agrandar su demanda. Esta nueva estrategia permitiría a la empresa aumentar sus ingresos como se observa en la siguiente gráfica.

Crecimiento de Ingresos, valor porcentual

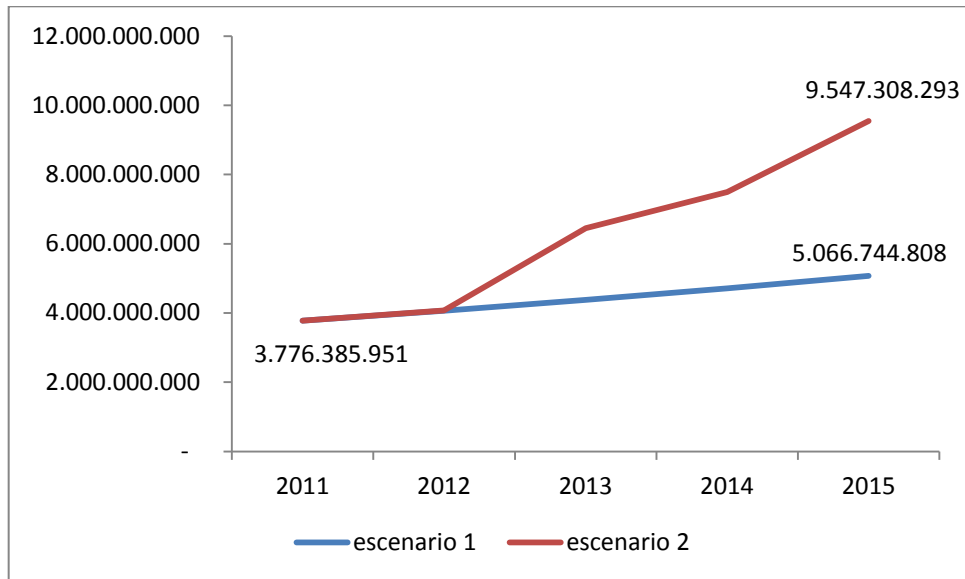


Fuente: Creación propia.

La meta de una futura compra de terrenos es la justificación para un comportamiento tan volátil del crecimiento en los ingresos en los futuros años 2013 a 2015, ya que el mercado de café certificado y variedades se caracteriza por ser un mercado en crecimiento y con una demanda insatisfecha. Sin embargo, cabe recalcar que realizar el cálculo de las metas de exportación no es fácil debido a que intervienen muchos factores muy variables como el clima, la cantidad de café fino y variedades cosechadas efectivamente, el precio de cambio de la moneda y el precio de venta, entre otros.

En la siguiente gráfica se compara el comportamiento de los dos escenarios que se hicieron para el Estado de Pérdidas y Ganancias de Café granja la Esperanza en los próximos años.

Proyección de Pérdidas y Ganancias



Fuente: Creación propia.

Es útil tener una proyección de las metas para la organización, le permitirá evaluar el esfuerzo que está haciendo en un futuro y hacer seguimiento a sus objetivos. Por último, hay que mencionar que aún se encuentra en trabajo con la empresa la organización de datos para realizar la proyección de los demás estados financieros, específicamente queda en trabajo la proyección del Flujo de Caja y el Balance General, debido a que la empresa aún está en proceso de organizar toda su información para poder presentarla de forma detallada, en el cual participamos, por esta razón solo se presenta solo la proyección de Pérdidas y Ganancias pues es el trabajo del cual ya tenemos algunos resultados.

6. Conclusiones

Sustentado en las características de la investigación cualitativa planteadas anteriormente, los análisis de este tipo de investigación son descriptivos e inductivos, para llegar a conclusiones no generalizables. En este orden de ideas, a continuación se presentan unas reflexiones con la intención de motivar a los interesados (organización, docentes, universidad) a identificar aspectos de alta relevancia que faciliten y hagan más efectivo el proceso de aprendizaje.

- Es extensa la cantidad de autores reconocidos en varios países que pretenden comprender los procesos de aprendizaje en las organizaciones, señalando múltiples modalidades, variables, fases y niveles de aprendizaje. Esto nos demuestra lo complejo que viene siendo el proceso y lo importante que es el conocimiento a la hora de generar ventajas competitivas. De aquí la importancia de que las organizaciones, como Café Granja la Esperanza, interioricen conocimientos que le permitan ser competitivas.
- El progreso de la organización se ve beneficiado con la integración del academicismo, en función del conocimiento que aporta la Universidad con teoría e investigación, la integración de esto con los conocimientos prácticos de la organización da un avance hacia la competitividad, brindándole alternativas de desarrollo organizacional, crecimiento y desarrollo humano. Parte de esto se puede observar en el trabajo realizado a que la empresa tuviera formalmente proyecciones financieras, o, como resultado de otros de los equipos colaboradores que acompañan, el desarrollo de estrategias de expansión a otros mercados y la elaboración de guías y manuales como las citadas en la sección 5.
- Una proyección sirve de guía para cumplir metas propuestas, más no existe un método de pronóstico perfecto. En el proceso se involucran factores como la toma de decisiones, comportamiento humano que es imposible predecir y que afecta diferentes temas como las futuras estrategias de la organización o las decisiones de compra en un mercado; además de múltiples variables incontrolables como el clima, precios de venta y tasa de cambio de la moneda.

7. Anexos

Resumen de Estados de Resultados periodo 2008-2011.

ESTADO DE RESULTADOS	2008	2009	2010	2011
INGRESOS				
Operacionales	1.616.165.311	3.533.174.493	3.562.249.228	3.699.453.669
No operacionales	166.928.255	105.924.817	34.308.820	76.932.282
TOTAL INGRESOS	1.783.093.566	3.639.099.310	3.596.558.048	3.776.385.951
GASTOS				
Operaciones de administración	432.448.129	550.071.057	665.851.975	658.476.985
Operaciones de ventas	122.990.930	193.521.222	276.246.734	250.391.616
No operacionales	159.647.320	173.079.429	380.116.811	380.960.468
Impuesto de renta y complementarios	57.088.000	90.191.000	10.813.000	5.052.784
TOTAL GASTOS	772.174.379	1.006.862.707	1.333.028.520	1.294.881.854
COSTOS DE VENTAS				
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	634.690.400	2.122.088.511	2.238.491.481	1.585.834.784
TOTAL COSTOS DE VENTAS	634.690.400	2.122.088.511	2.238.491.481	1.585.834.784
COSTOS DE PRODUCCIÓN O DE OPERACIÓN				
Materia prima	14.645.965	151.480.433	0	163.034.348
Mano de obra directa	114.858.285	1.127.840	0	0
Costos indirectos	153.915.034	207.066.996	0	0
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN O DE OPERACIÓN	283.419.284	359.675.269	0	163.034.348
UTILIDAD NETA	92.809.503	150.472.822	25.038.047	732.634.965

Pronostico escenario 1.

ESTADO DE RESULTADOS	2012	2013	2014	2015
INGRESOS				
Operacionales	4.064.335.380	4.374.240.952	4.707.776.825	5.066.744.808
No operacionales	80.778.896	84.817.841	89.058.733	93.511.670
TOTAL INGRESOS	4.145.114.276	4.459.058.793	4.796.835.558	5.160.256.477
GASTOS				
Operaciones de administración	711.678.139	765.579.536	823.572.711	885.968.753
Operaciones de ventas	273.432.468	294.141.819	316.423.263	340.396.325
No operacionales	354.683.579	381.546.763	410.449.192	441.545.906
Impuesto de renta y complementarios	40.267.976	43.317.810	46.599.164	50.129.639
TOTAL GASTOS	1.380.062.162	1.484.585.927	1.597.044.330	1.718.040.623
COSTOS DE VENTAS				
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2.257.753.607	2.428.752.359	2.612.732.017	2.810.679.489
TOTAL COSTOS DE VENTAS	2.257.753.607	2.428.752.359	2.612.732.017	2.810.679.489
COSTOS DE PRODUCCIÓN O DE OPERACIÓN				
Materia prima	176.930.540	190.330.984	204.748.687	220.260.988
Mano de obra directa	1.306.077	1.404.997	1.511.426	1.625.936
Costos indirectos	239.790.552	257.951.916	277.491.951	298.515.474
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN O DE OPERACIÓN	198.464.044	213.495.402	229.667.826	247.068.066
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	308.834.462	332.225.105	357.391.385	384.468.299
Impuesto de renta	101.915.373	109.634.285	117.939.157	126.874.539
UTILIDAD NETA	206.919.090	222.590.820	239.452.228	257.593.760

Pronostico escenario 2.

ESTADO DE RESULTADOS	2012	2013	2014	2015
INGRESOS				
Operacionales	4.072.244.794	6.450.338.978	7.490.784.420	9.547.308.293
No operacionales	80.778.896	84.817.841	89.058.733	93.511.670
TOTAL INGRESOS	4.153.023.690	6.535.156.819	7.579.843.153	9.640.819.963
GASTOS				
Operaciones de administración	713.036.113	1.122.026.543	1.301.389.614	1.655.240.447
Operaciones de ventas	273.954.213	431.091.628	500.004.363	635.956.701
No operacionales	355.360.362	559.191.535	648.581.854	824.932.754
Impuesto de renta y complementarios	40.344.812	63.486.196	73.634.868	93.656.358
TOTAL GASTOS	1.382.695.499	2.175.795.901	2.523.610.698	3.209.786.259
COSTOS DE VENTAS				
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2.262.061.693	3.559.557.807	4.128.575.735	5.251.144.986
TOTAL COSTOS DE VENTAS	2.262.061.693	3.559.557.807	4.128.575.735	5.251.144.986
COSTOS DE PRODUCCIÓN O DE OPERACIÓN				
Materia prima	177.268.146	278.947.394	323.538.907	411.509.880
Mano de obra directa	1.308.569	2.059.151	2.388.319	3.037.709
Costos indirectos	240.248.104	378.052.029	438.486.048	557.711.414
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN O DE OPERACIÓN	198.842.739	312.896.959	362.915.525	461.593.092
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	309.423.759	486.906.152	564.741.194	718.295.625
Impuesto de renta	102.109.840	160.679.030	186.364.594	237.037.556
UTILIDAD NETA	207.313.918	326.227.122	378.376.600	481.258.069

8. Fuentes

- Ignacio Vélez Pareja y Ricardo Dávila. Análisis y planeación financieros. Universidad Javeriana, Bogotá, Departamento de Administración. 2008.
- José María Mendoza. Aprendizaje Organizacional para una Época de Cambios. Universidad del Norte, Barranquilla, Departamento de Gestión. 1996.
- Mary M. Crossa, Henry W. Lan y Roderick E. Whit. An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution. Academy of Management. 2012.
- Julián Pérez Zapata, Juan Alejandro Cortés Ramírez. Barreras para el aprendizaje. Universidad del Norte. 2007.
- Manuel Alfonso Garzón Castrillón. Niveles del aprendizaje Organizacional. Universidad del Rosario, Facultad de Administración. 2005.
- Irene Barrio del Castillo, Jéscica González Jiménez, Laura Padín Moreno, Pilar Peral Sánchez, Isabel Sánchez Mohedano, Esther Tarín López. Estudio de casos. Universidad Autónoma de Madrid. 2010.
- McGill, M.E., Slocum, J.W. & Lei, D. (1992). *Management practices in learning organization*. Londres: Organizational Dynamic.