

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020 PARA
COOPEATENAS R.L.

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A LA CONSIDERACIÓN
DE LA COMISIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS PARA OPTAR AL
GRADO Y TÍTULO DE MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA

LUIS TAPIA CISNEROS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

Dedicatoria

A mi familia y amigos sin cuyo amor y apoyo no podría continuar.

A los distintos mentores y guías que he tenido en mi vida.

A la Universidad de Costa Rica

Agradecimiento

A CoopeAtenas R.L. por confiar y colaborar en este proyecto.

A los profesores de la Universidad que se esfuerzan por hacer de los estudiantes mejores seres humanos y mejores profesionales.

A aquel en quién deposito mi confianza, aquel de cuyas obras me acuerdo, aquel cuyos mandamientos guardo.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Tabla de Contenidos	iv
Resumen	xi
Índice de Tablas	xiv
Índice de Figuras.....	xv
Capítulo I. Descripción de la industria del café a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales referentes al plan estratégico	1
1.1 La industria cafetalera.....	1
1.1.1 <i>Reseña histórica del café</i>	1
1.1.2 <i>Proceso de producción</i>	2
1.1.3 <i>Tendencias de la industria</i>	3
1.1.4 <i>Tendencias en el consumo del café</i>	5
1.2 Industria del café a nivel internacional	6
1.2.1 <i>Principales países productores</i>	7
1.2.2 <i>Principales países consumidores</i>	7
1.2.3 <i>Estructura de precios</i>	8
1.3 La industria del café en Costa Rica	10

1.3.1	<i>Estructura de la industria del café en Costa Rica</i>	11
1.3.2	<i>Importancia económica del café para Costa Rica</i>	14
1.3.3	<i>Relevancia del cultivo del café en el entorno político y sociocultural costarricense</i>	14
1.4	Aspectos conceptuales	15
1.4.1	<i>Estrategia</i>	16
1.4.2	<i>Administración estratégica</i>	16
1.4.3	<i>Ventaja competitiva</i>	17
1.4.4	<i>Misión y visión</i>	18
1.4.5	<i>Análisis del microentorno de la empresa</i>	18
1.4.6	<i>Análisis del macroentorno de la empresa</i>	18
1.4.7	<i>Análisis FODA</i>	19
1.4.8	<i>El cuadro de mando integral para una mejor gestión estratégica</i>	20
Capítulo II. Situación actual de CoopeAtenas R.L. y la dinámica del mercado		27
2.1	Reseña histórica de la cooperativa	27
2.2	Estructura organizacional	29
2.2.1	<i>Órganos directivos</i>	29
2.2.2	<i>Órganos ejecutivos</i>	31
2.2.3	<i>Organigrama organizacional de CoopeAtenas R.L.</i>	31
2.2.4	<i>Órganos operativos</i>	32

2.2.4.1	Área Administrativa.....	32
2.2.4.2	Área de Café	32
2.2.4.3	Área Comercial.....	32
2.3	Filosofía empresarial	33
2.3.1	<i>Misión</i>	33
2.3.2	<i>Visión</i>	33
2.3.3	<i>Valores</i>	33
2.3.4	<i>Responsabilidad social empresarial</i>	33
2.4	Certificaciones que posee CoopeAtenas R.L.	34
2.4.1	<i>Comercio justo –Fairtrade</i>	34
2.4.2	<i>UTZ Certified Good Inside</i>	34
2.4.3	<i>CAFE Practices</i>	35
2.4.4	<i>Specialty Coffee Association of Costa Rica</i>	35
2.4.5	<i>ISO 14001 norma de gestión ambiental</i>	36
2.5	Actividad económica	36
2.5.1	<i>Beneficiar, comercializar y torrefactar café</i>	36
2.5.3	<i>Supermercado</i>	41
2.5.4	<i>Estación de servicio automotriz</i>	41
2.5.5	<i>Almacén de suministros agrícolas y ferreteros</i>	42

2.6	Políticas de la cooperativa.....	42
2.6.1	<i>Comercialización de café.....</i>	42
2.6.2	<i>Compromiso con el ambiente.....</i>	42
2.7	Situación administrativa de CoopeAtenas R.L.....	43
2.7.1	<i>Número de departamentos y descripción de funciones</i>	43
2.7.2	<i>Departamento de Recursos Humanos.....</i>	44
2.7.3	<i>Departamento Financiero</i>	45
2.7.4	<i>Área de Informática</i>	45
2.7.5	<i>Departamento de Asistencia Técnica.....</i>	46
2.7.6	<i>Secretaria de gerencia</i>	46
2.7.7	<i>Seguridad</i>	46
2.7.8	<i>Número de empleados</i>	47
2.8	Descripción del macroentorno de la compañía	47
2.8.1	<i>Factores político-legales</i>	47
2.8.2	<i>Factores económicos.....</i>	49
2.8.3	<i>Factores tecnológicos.....</i>	49
2.8.4	<i>Factores sociodemográficos.....</i>	50
2.9	Descripción del microentorno de la compañía	50
2.9.1	<i>Competidores.....</i>	50

2.9.2	<i>Clientes</i>	51
2.9.3	<i>Proveedores</i>	51
2.10	Descripción de las perspectivas del cuadro de mando integral	51
2.10.1	<i>Perspectiva financiera</i>	52
2.10.2	<i>Perspectiva orientada al cliente</i>	53
2.10.3	<i>Perspectiva de procesos internos</i>	54
2.10.4	<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	55
Capítulo III. Análisis de la situación actual de CoopeAtenas R.L.		57
3.1	Justificación de la investigación	57
3.2	Metodología de la investigación	57
3.3	Análisis de la planificación estratégica de CoopeAtenas R.L.	58
3.3.1	<i>Misión de CoopeAtenas R.L.</i>	58
3.3.2	<i>Visión de CoopeAtenas R.L.</i>	60
3.4	Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral	61
3.4.1	<i>Perspectiva financiera</i>	61
3.4.2	<i>Perspectiva orientada al cliente</i>	67
3.4.3	<i>Perspectiva de procesos internos</i>	72
3.4.4	<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	75
3.5	Matiz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	81

3.5.1 Fortalezas.....	81
3.5.2 Oportunidades	82
3.5.3 Debilidades.....	82
3.5.4 Amenazas.....	82
Capítulo IV. Propuesta de un plan estratégico para CoopeAtenas R.L.....	83
4.1 Justificación de la investigación	83
4.2 objetivos de la propuesta.....	84
4.3 Factores críticos de éxito.....	84
4.4 Propuesta de marco estratégico	85
4.4.1 Propuesta de misión.....	85
4.4.2 Propuesta de visión	86
4.4.3 Propuesta de estrategia – beneficio.....	87
4.4.4 Propuesta de estrategia - Área Comercial	87
4.5 Propuesta de cuadro de mando integral.....	88
4.5.1 CMI.....	88
4.6 Hoja de cálculo esquema integral de rentabilidad	96
4.7 Mapa estratégico y el cuadro de mando integral	97
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	99
5.1 Conclusiones	99

5.2 Recomendaciones	101
Bibliografía	103
Anexos.....	105
Anexo 1 – Diagrama de flujo del proceso del café	105
Anexo 2 – Plan de desarrollo para comercio justo – diciembre 2015 – diciembre 2016	106
Anexo 3 – Redacción de una declaración de visión. qué hacer, qué evitar.....	109
Anexo 4 – Diagramas estructura financiera CoopeAtenas R.L. 2011 – 2014	110
Anexo 5 – Evolución del financiamiento del activo a largo plazo 2011 – 2015.....	112
Anexo 6 – Evolución del financiamiento del activo circulante 2011 – 2015	112
Anexo 7 – precios internacionales del café de los últimos 10 años	113
Anexo 8 – Rendimiento sobre el patrimonio (individual) de últimos cinco años para el supermercado y el beneficio.....	114
Anexo 9 – Cuestionario aplicado a asociados	115
Anexo 10 – Cuestionario aplicado a colaboradores	117
Anexo 11 – Esquema integral de rentabilidad	119
Anexo 12 – Hoja de cálculo esquema integral de rentabilidad	121

Resumen

Antes de la creación de CoopeAtenas, el café de los atenienses era procesado y comercializado a través de beneficiadores foráneos los cuales imponían sus condiciones poco favorables para los productores de este cantón alajuelense. Este fenómeno provocó una creciente toma de conciencia en los caficultores atenienses en elevar sus esfuerzos en la creación de una organización que les fuera propia. Es así como después de varias intervenciones por parte del padre Villegas, los caficultores toman conciencia de su precaria situación a expensas de los beneficiadores privados existentes y toman la decisión de establecer un Comité Central de Organización de la nueva cooperativa un 15 de diciembre de 1968.

Además del beneficio de café la cooperativa tiene otros negocios como un supermercado, una estación de servicios automotrices y un almacén de suministros agrícolas, entre otros. Además analiza constantemente nuevas oportunidades de negocios.

El presente plan estratégico incluye un análisis de la situación actual de la organización, revisando su planificación estratégica, específicamente la misión y la visión de la cooperativa, incluye además una revisión de las variables financieras de procesos internos, aprendizaje/desarrollo y clientes que conforman el cuadro de mando integral, herramienta a ser utilizada para dar seguimiento a la ejecución del plan estratégico. Usando los resultados de estos análisis y revisiones se confecciona un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para que todo en conjunto permita elaborar una propuesta de cuadro de mando integral.

Se identificaron los siguientes factores críticos de éxito:

- a) Capacitar a la alta gerencia para la ejecución del plan estratégico elaborado y el uso del cuadro de mando integral presupuesto.
- b) Capacitar, motivar y empoderar al resto de los colaboradores de la empresa en relación con el plan estratégico y su importancia, haciéndolos entender cómo los

afecta directamente.

- c) Hacer conciencia en la empresa de la importancia que tiene brindar un seguimiento a la ejecución del plan y de que este no está escrito en piedra, sino que es un documento “vivo” y, por lo tanto, sujeto de mejora y cambios.
- d) Hacer conciencia de que se requiere de un sistema de planificación completo para que un plan estratégico pueda ser exitoso. Es necesario que la empresa desarrolle planes anuales de acción que sean específicos y planes de trabajo por departamento, que se encuentren alineados al plan estratégico.
- e) Debe designarse un responsable de brindar el seguimiento a dicho plan y de presentar los avances de cumplimiento para la toma de decisiones.

Estos factores fueron tomados en cuenta para realizar los planteamientos de los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral que son: finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Finanzas

El objetivo principal de esta perspectiva es la creación de valor, la rentabilidad y procurar una solidez financiera que le permita depender lo menos posible del financiamiento externo.

Clientes

El objetivo principal de esta perspectiva es contar con una gama amplia y útil de productos y servicios, acompañados de un excelente servicio al cliente, lo anterior debe verse reflejado en una favorable percepción de imagen de los asociados y clientes en general respecto a la empresa.

Procesos internos

El objetivo principal de esta perspectiva es contar con procesos que promuevan un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes y el crecimiento del negocio.

Aprendizaje y crecimiento

El objetivo principal de esta perspectiva es lograr un involucramiento activo de los colaboradores en la toma de decisiones a través de un trabajo conjunto en el cual se les motive a cumplir con las estrategias de la cooperativa.

Con el fin de llevar a cabo la estrategia, se diseñaron acciones estratégicas para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral. Adicionalmente se provee

- a) Una herramienta en Excel para realizar un esquema integral de rentabilidad permite identificar los factores que afectan la rentabilidad en el patrimonio de la compañía, a través de un desglose de los indicadores rendimiento sobre el patrimonio (RSP) e Índice de Apalancamiento (IAP).
- b) Una herramienta en Excel para realizar un análisis de la estructura financiera, que permita monitorear el grado de endeudamiento en el que se encuentra la compañía, y así evaluar el equilibrio y la solidez financiera.

Índice de Tablas

Tabla 1. 1 Producción total países exportadores 2011 - 2014	4
Tabla 1. 2. Consumo mundial de café 2011 - 2014	4
Tabla 1. 3. Principales países productores de café (miles de sacos) 2014	7
Tabla 1. 4. Principales países consumidores de café (miles de sacos) 2014.....	8
Tabla 1. 5. Factores clave del éxito para la implementación del CMI	24
Tabla 1. 6. Evaluación de la declaración de la visión de Coopeatenas R.L.....	60
Tabla 1. 7. Cantidad de asociados por rango de edad según el género.....	68
Tabla 1. 8. Movimientos de asociados 2008 – 2014	69
Tabla 1. 9. Evaluación del enunciado de visión propuesto para Coopeatenas R.L.	86
Tabla 1. 10. Perspectiva financiera	89
Tabla 1. 11. Tablero de control perspectiva financiera	90
Tabla 1. 12 Perspectiva clientes	91
Tabla 1. 13. Tablero de control perspectiva clientes.....	92
Tabla 1. 14. Perspectiva procesos internos	93
Tabla 1. 15. Tablero de control perspectiva procesos internos.....	94
Tabla 1. 16. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	95
Tabla 1. 17. Tablero de control perspectiva aprendizaje y crecimiento	96

Índice de Figuras

Figura 1. 1. Estructura del sector cafetalero en Costa Rica	3
Figura 1. 2. Comportamiento y utilidades de los últimos cinco años (en colones costarricenses).....	63
Figura 1. 3. Comportamiento utilidades por segmento de los últimos cinco años (en colones costarricenses)	64
Figura 1. 4. CoopeAtenas R.L. diagrama de estructura financiera 2015	65
Figura 1. 5. Rentabilidad sobre el patrimonio (balances consolidados) de los últimos cinco años	67
Figura 1. 6. Porcentajes de utilización de servicios por parte de asociados	70
Figura 1. 7. Evaluación del servicio al cliente	71
Figura 1. 8. Evaluación de la imagen de la cooperativa.....	72
Figura 1. 9. Evaluación de los procesos internos de CoopeAtenas R.L.	73
Figura 1. 10. Evolución de la base asociativa	74
Figura 1. 11. Tiempo laborado de los colaboradores encuestados de CoopeAtenas R.L.	76
Figura 1. 12. Análisis de factores del capital humano.....	77
Figura 1. 13. Análisis del capital de información	79
Figura 1. 14. Análisis del capital de información	80
Figura 1. 15. Mapa estratégico.....	97

Capítulo I. Descripción de la industria del café a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales referentes al plan estratégico

1.1 La industria cafetalera

1.1.1 Reseña histórica del café

Los orígenes del café se remontan a Etiopía, de ahí pasó a Arabia y a India. A partir de ahí se propagó a través de rutas comerciales a Europa y posteriormente al resto del mundo.

La fecha de introducción del café al continente americano se puede ubicar en 1720, cuando las primeras semillas de la especie *Coffea Arábica*, variedad *Typica* llegaron a la isla Martinica, Antillas, que luego fueron sembradas en la entonces “provincia Costa Rica” a finales del siglo XVIII. A partir de esa época empezó a arraigarse en nuestro país el cultivo del café, que ha calado muy hondo en el ser y quehacer costarricense.

Costa Rica fue el primer país centroamericano que estableció esta floreciente industria (Icafe, 2015). Destacadas personalidades contribuyeron con el desarrollo del cultivo y se ha asignado al Padre Félix Velarde como el primer sembrador, quien en 1816 hace referencia a que posee un solar con plantas de café. El primer cafetal estuvo 100 metros al norte de la catedral metropolitana, en el cruce de la avenida Central y calle Cero.

Varios factores favorecieron el establecimiento del cultivo del café en el país. Los lugares alrededor de los cuales se hicieron las primeras plantaciones, se caracterizaban por suelos de origen volcánico, sumamente fértiles; una temporada lluviosa y otra seca, temperaturas relativamente uniformes y favorables a lo largo de todo el año para el desarrollo de la planta.

Luego de nuestra independencia, en 1821, los gobiernos municipales fueron los primeros en incentivar este cultivo con políticas de entrega de plantas y concesión de tierras a quienes se interesaran en esta empresa. La municipalidad de San José, pionera en ese esfuerzo, fue pronto emulada por los municipios de Cartago y Tres Ríos.

Los jefes de Estado don Juan Mora Fernández y don Braulio Carrillo apoyaron la actividad cafetalera y vieron en el café el producto que generaría un movimiento económico para beneficiar nuestra economía y que permitió el desarrollo económico y social de Costa Rica. A don Mariano Montealegre se tiene como el principal impulsador del cultivo entre 1830-1840.

El cultivo del café se popularizó rápidamente en el país, de manera que en 1821 se contaba con 17 mil cafetos en producción, habiéndose efectuado la primera exportación de 2 quintales de café a Panamá en 1820. Alrededor de 1840, don Braulio Carrillo decretó que las tierras al oeste de San José se dedicaran a siembras de café. En esa época se empezó a construir el camino al Atlántico que le permitiría a Costa Rica tener una ruta directa de exportación hacia los puertos británicos.

1.1.2 Proceso de producción

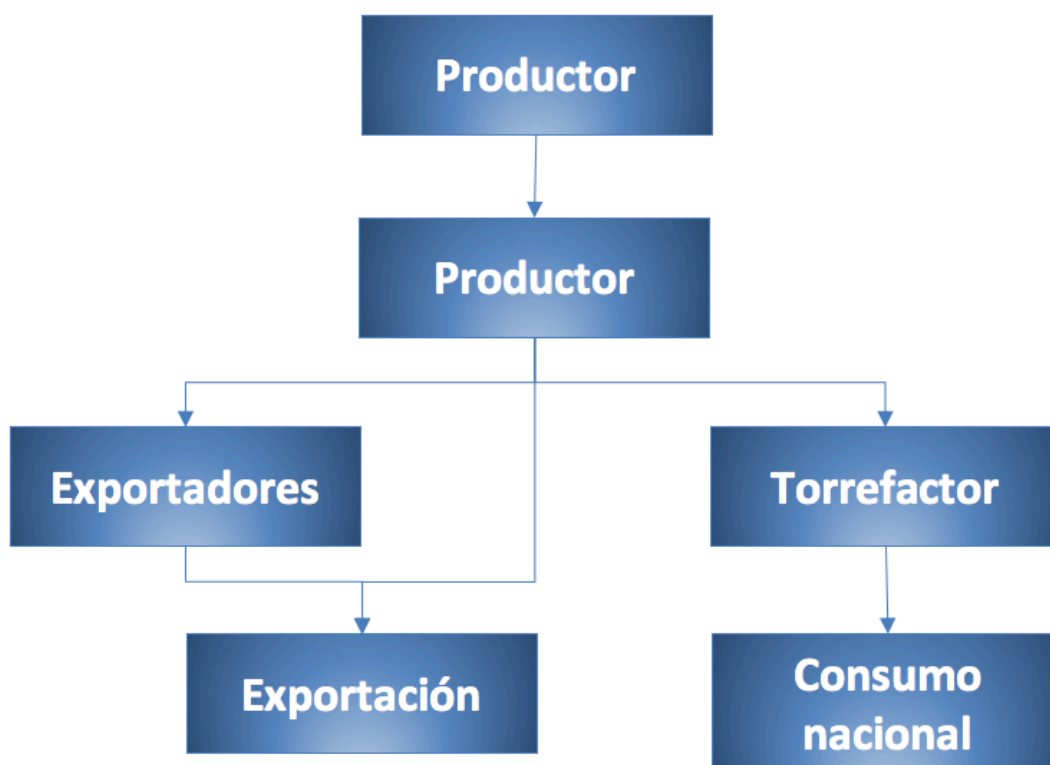
El proceso de producción del café se compone de cuatro sectores (Icafe, 2015): productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores, ver Figura 1. 1. Estructura del sector cafetalero.

- A) El productor es toda persona que tiene derecho a explotar una plantación de café por cualquier título legítimo y entrega el café en fruta al beneficiador. El beneficiador posee una o más plantas de beneficio y cuya responsabilidad consiste en recibir, elaborar, financiar y vender el café. Recibe la materia prima o café fruta de uno o muchos caficultores por medio de los centros de acopio (recibidores) y lo transforman en café oro (grano de café posterior a que se le haya separado las distintas envolturas a través del proceso de descascarillado).
- B) Los beneficios de café poseen y tienen la responsabilidad de recibir, elaborar, financiar y vender el café. Estas empresas reciben el café fruta de uno o muchos

caficultores por medio de los centros de acopio (recibidores) y lo transforman en café oro. Una vez en el beneficio, el grano es sometido a un procesamiento húmedo que permite la transformación de las “cerezas” en café pergamino, sin mucílago, lavado y seco. El producto entonces es almacenado para ser transformado luego en café oro o café verde.

- C) Los exportadores son el vínculo con el exterior. Su función principal consiste en preparar y suministrar volúmenes de café a compañías importadoras y/o tostadoras que operan en los principales países consumidores.
- D) Los torrefactores son establecimientos dedicados al tostado, molido o cualquier otro proceso industrial del grano, así como a su comercialización en el ámbito nacional.

Figura 1. 1. Estructura del sector cafetalero en Costa Rica



1.1.3 Tendencias de la industria

En los últimos años se ha presentado una tendencia al alza en la producción total de los

sacos de café (Organización Internacional del Café, 2015), a pesar que entre los períodos 2013 y 2014 se presentó una disminución de 2.3% en la cantidad de sacos producidos en los países exportadores de café, ver a continuación Tabla 1. 1 Producción total países exportadores 2011 - 2014.

Tabla 1. 1 Producción total países exportadores 2011 - 2014

Año	2011	2012	2013	2014	Variación 2013-2014
Total mundial	136,571	147,615	146,630	143,253	-2.30%
Arábicas	82,007	88,370	87,010	84,999	-2.30%
Robustas	54,564	59,245	59,620	58,254	-2.30%
África	16,058	16,632	16,240	6,569	2.00%
Asia y Oceanía	41,919	45,379	46,573	45,693	-1.90%
México y Centroamérica	20,194	18,481	16,585	18,001	8.50%
América del Sur	58,400	67,122	67,232	62,990	-6.30%

Producción total países exportadores (miles de sacos)

El consumo mundial de café (Organización Internacional del Café, 2015) presenta un aumento constante entre los períodos 2011-2014, ver Tabla 1. 2. Consumo mundial de café 2011 - 2014 y, contrario al comportamiento en la producción de los países exportadores, hubo un aumento de 2.3% en el consumo entre los años 2013 y 2014.

Tabla 1. 2. Consumo mundial de café 2011 - 2014

Año	2011	2012	2013	2014	Crecimiento
Total mundial	139,364	143,099	147,495	149,162	2.30%
Países exportadores	42,788	44,196	44,951	46,144	2.50%
Mercados tradicionales	77,561	78,417	80,880	81,091	1.50%
Mercados emergentes	19,015	20,486	21,664	21,927	4.90%

Consumo mundial de café (miles de sacos)

De las tablas anteriores se infiere que la producción de café a nivel mundial ha sufrido épocas de altas y bajas tanto en su producción como en su precio, pero el nivel de consumo ha presentado un continuo aumento a nivel mundial. La demanda es fuerte,

particularmente en mercados tradicionales como Canadá, Alemania, Italia Francia, Japón, Noruega, Suiza, Estados Unidos y otros. Sin embargo, el verdadero potencial de crecimiento está en los mercados emergentes como Argelia, Australia, Rusia, Corea del Sur, Turquía, Ucrania y otros (Organización Internacional del Café, 2015).

1.1.4 Tendencias en el consumo del café

Algunas de las tendencias mundiales del consumo del café son las siguientes (ProColombia, 2015):

- 1) Un café con mejor calidad y más natural. En el mundo occidental y en los mercados emergentes toma mayor importancia el uso de ingredientes naturales en la producción de bebidas como el café. Este aspecto es considerado fundamental para el consumidor final, quien percibe el producto no solo como una bebida, sino como una experiencia para los sentidos. Una imagen natural, una adecuada apariencia física y una combinación de sabores exóticos y texturas diversas se asocian con alta calidad del producto.
- 2) Crecen los “*coffee shops*”. Estos establecimientos para beber café son cada vez más comunes en el mundo, incluso en lugares que tienen tradición en el tema como Francia o Argentina. Estos espacios responden al estilo de vida de hoy, especialmente de los jóvenes: son ágiles en el servicio, tienen ambientes tranquilos, se ubican cerca del trabajo y estudio, y cuentan con una oferta variada de café.
- 3) Cafés sostenibles y certificados. Al incluir procesos más orgánicos en la producción de diversas variedades de café se logra una mejor imagen de la industria y una mayor confianza entre los consumidores. Por esta razón es cada vez más común la exigencia de certificaciones que garanticen que se trata de un producto natural y responsable social y ambientalmente, especialmente en países de Norteamérica y Europa. Tenerlas es un valor agregado que influye en la decisión de compra del importador y del cliente final.
- 4) Máquinas de café se popularizan en casas y oficinas. En los últimos años se ha popularizado la compra de café en cápsulas o “*pods*” de café molido fresco. La

facilidad de tener en la actualidad una máquina de café en el hogar o en las oficinas popularizó las cafeteras de preparación de café de una sola taza. Europa occidental y Norteamérica son mercados en donde estas máquinas son más comunes. De hecho, las ventas por internet de “pods” en estos mercados son fuertes, debido a que los consumidores pueden inscribirse en planes mensuales que incluyen la reposición de las cápsulas.

- 5) El cliente busca una historia. El consumidor quiere conocer qué hay detrás del producto que compra: saber en detalle los beneficios de los ingredientes o de la materia prima que lo componen, su origen, las condiciones de las personas que lo fabricaron y quiénes se benefician de su producción. La producción y la comercialización del café gira en torno a lo natural y a las raíces culturales del país productor, que no solo abre posibilidades para exportar cafés artesanales, de origen y de alta calidad, sino que permite contar las historias que hay detrás de su producción. Contarlas es también el reto.
- 6) Se masifica la cultura barista. Ser barista no es solo un oficio que llama la atención de los jóvenes, sino que también es un medio para promocionar la cultura del café. Los concursos de barismo son comunes en diferentes países y con ello, se extiende el conocimiento de esta bebida y sus diversas formas de consumirlo.
- 7) Crece el consumo entre los jóvenes. El mejor reflejo de esta tendencia está en los países de Asia. En China, un mercado con potencial, los principales consumidores de café son jóvenes entre los 20 y 30 años. Se trata de generaciones que son más receptivas a las costumbres occidentales y que con los años mejoran sus ingresos económicos y capacidad adquisitiva.

El consumo del café ha ido alcanzando a nuevos clientes en nuevas regiones del mundo, y todo parece indicar que esta tendencia no cambiará, por lo menos en el futuro cercano.

1.2 Industria del café a nivel internacional

El café es un producto atractivo para los países productores debido su alta demanda. Existen muchas variedades de café y una amplia gama de productores, beneficios, exportadores y torrefactores, haciendo que su producción se presente en muchas partes

del mundo.

Para los países en vías de desarrollo el café es el segundo producto en valor después del petróleo como fuente de intercambio internacional, generando fuentes de empleo para millones de personas en todo el mundo.

Existen estimaciones que indican que existen 11 millones de hectáreas dedicadas al cultivo del café en el mundo, así como 25 millones de agricultores y trabajadores en el sector cafetalero (Global Exchange, 2015).

1.2.1 Principales países productores

La **Error! Reference source not found.** muestra aquellos países cuya producción afecta los precios internacionales del café.

Tabla 1. 3. Principales países productores de café (miles de sacos) 2014

#	País	2010	2011	2012	2013	2014
1	Brasil	48,095	43,484	50,826	49,152	45,342
2	Vietnam	20,000	26,500	25,000	27,500	27,500
3	Colombia	8,523	7,652	9,927	12,124	12,500
4	Indonesia	9,129	7,288	13,048	11,667	9,000
5	Etiopia	7,500	6,798	6,233	6,527	6,625
6	India	4,728	4,921	4,977	5,075	5,517
7	Honduras	4,331	5,903	4,537	4,568	5,400

Principales países productores de café (miles de sacos)

Costa Rica se encuentra en el puesto número 13 de dicha lista (Organización Internacional del Café, 2015), por lo tanto, nuestra producción no afectará los precios en los mercados internacionales del café, como lo hacen países como Brasil, Vietnam y Colombia.

1.2.2 Principales países consumidores

La Tabla 1. 4. Principales países consumidores de café (miles de sacos) 2014 muestra

los principales destinos de exportación de la producción mundial de café.

El consumo total para los países anteriormente indicados presenta un incremento promedio total de 1.86%, los crecimientos promedios individuales anuales más significativos se presentaron en Indonesia (7.80%), Canadá (3.23%) y Rusia (3.00%).

Tabla 1. 4. Principales países consumidores de café (miles de sacos) 2014

#	País	2011	2012	2013	2014
1	Unión Europea	40,765	41,018	41,875	41,648
2	Estados Unidos	22,044	22,232	23,417	23,761
3	Brasil	19,573	20,178	20,146	20,771
4	Japón	7,015	7,131	7,435	7,494
5	Indonesia	3,333	3,584	4,042	4,167
6	Rusia	3,695	3,767	3,775	4,033
7	Canadá	3,574	3,498	3,514	3,913

Principales países consumidores de café (miles de sacos)

El consumo total para los países anteriormente indicados presenta un incremento promedio total de 1.86%.

1.2.3 Estructura de precios

El café no es un producto homogéneo, por lo que no existe un precio único para este producto (Centro de Comercio Internacional, 2007). Sin embargo, en términos generales el panorama de la tasación del café se puede dividir en:

- A) Precios físicos: precios para el café verde o café físico.
- B) Precios indicativos: precios que siguen a cada uno de los amplios grupos comparables de café.
- C) Precios futuros: son proyecciones de precios venideros para calidades estándar.
- D) Precios diferenciales: es un sistema que vincula los precios físicos a los precios futuros.

Los precios del café físico son determinados por la oferta y la demanda. El criterio para

la determinación del precio es generalmente la calidad y la disponibilidad (por lo que factores climáticos que afecten las cosechas de los principales productores van a afectar los precios del café). Este criterio confirma que no todos los cafés son iguales. En realidad, cada parcela de café es única en lo que respecta a sus características, su sabor y su calidad y, por lo tanto, motiva diferentes precios.

Adicionalmente, también intervienen otros factores como por ejemplo: las expectativas del mercado, las acciones especulativas, los cambios en las tasas monetarias, etc. Sin embargo, agrupando más o menos a tipos comparables de café se pueden calcular y hasta comerciar precios promedios.

Los precios indicativos de la Organización Internacional del Café (OIC) publicados diariamente por dicha organización, ubicada en Londres, representan y siguen a los cuatro tipos principales de café disponibles en el mercado internacional: arábicas suaves colombianos, otros arábicas suaves, brasileños y otros arábicas naturales, y robustas.

Estos precios indicativos representan precios al contado cotizados en el mercado para el café que está disponible más o menos inmediatamente (o dentro de un lapso de tiempo razonable).

Los precios futuros reflejan un estimativo de la disponibilidad y la demanda futura para el café en general. Los mercados futuros son usados para cubrir el riesgo de cambios bruscos en los precios del mercado del café verde donde se comercian diferentes calidades de café.

Los precios diferenciales son aquellos que vinculan los precios individuales con los precios futuros y así establecen una diferencia entre ellos, conocida como “el diferencial”. En pocas palabras, el diferencial considera a) la diferencia entre un café en particular y el café de calidad estándar usado como base en el mercado de futuros, b) la disponibilidad física de tal café (si es abundante o escasa), y c) los términos y las condiciones sobre los cuales se basa la oferta de venta.

Las cuatro categorías permiten a la OIC hacer un cálculo del precio de cada uno de estos

vastos grupos, monitoreando así los eventos que afectan dichos precios. Además, por medio de una fórmula establecida, la OIC publica diariamente un “precio indicativo compuesto” que combina a estos cuatro grupos para concluir en un precio único que represente a "todo café". Este precio probablemente es el mejor indicador del prevalente precio internacional del café.

La variabilidad de la calidad y el atractivo particular de cada café hacen complicado el estudio de los precios del café físico. Esto torna extremadamente difícil el monitorizar el comportamiento diario de los diferenciales y de los precios físicos. Sin embargo, para efectos de investigación generalizada, la información sobre el precio emitida por la Organización Internacional del Café y por los mercados de futuros en Nueva York y en Londres es a menudo suficiente.

A nivel internacional la industria del café se muestra en una posición saludable, económicamente hablando, afectada principalmente por condiciones climatológicas que afectan a los principales productores. El café es parte de la vida diaria de una parte significativa de la población mundial, y año con año nuevos consumidores agregan a la lista de personas que disfrutan de este producto.

1.3 La industria del café en Costa Rica

Existen ocho zonas productoras de café en Costa Rica cada una generando características especiales:

- 1) Valle Central
- 2) Tres Ríos
- 3) Turrialba
- 4) Brunca
- 5) Guanacaste
- 6) Tarrazú
- 7) Orosi
- 8) Valle Occidental.

En Costa Rica la precipitación y la humedad relativa, al igual que la temperatura, tienden a disminuir con la elevación, aunque también hay diferencias importantes entre vertientes. La altitud está relacionada con factores climáticos y, en conjunto, afecta el tamaño y la dureza de la semilla e influye, además, en ciertos componentes de la calidad de la bebida, especialmente con la acidez. A estos elementos se unen las características de la clase arábica, que ofrece una bebida aromática, delicada y de buen sabor.

Las ocho regiones de productividad están distribuidas entre las zonas bajas –a menos de mil metros, donde el café es más “liviano”–, y las zonas altas, arriba de 1.200 metros, de origen volcánico, donde el café es más fuerte o más ácido y también más aromático. Cada región de Costa Rica ha coincidido en la firma de un convenio de mejoramiento de la calidad, en el cual, los propietarios de los beneficios se han comprometido a producir la mejor calidad de café, al recibir solamente la fruta madura, que garantice que será beneficiado solo lo mejor.

1.3.1 Estructura de la industria del café en Costa Rica

1.3.1.1 *Productores*

En Costa Rica el 92 por ciento de los productores tienen una área sembrada de café menor de cinco hectáreas (Icafe, 2015) y, en conjunto, representan 44 por ciento del área total. El 6 por ciento tienen superficies de entre 5 y 20 hectáreas y representan 21 por ciento de la citada área y el dos por ciento tiene plantaciones de más de 20 hectáreas que representan 35 por ciento.

Predomina la siembra de cultivares de porte bajo y alta productividad, como el caturra y el catauí, los cuales cubren más de 90 por ciento del área cafetalera nacional.

La densidad de siembra recomendada y aplicada por alrededor de 90 por ciento de los productores es de 1,68 metros entre hileras y 0,84 metros entre plantas, con lo que se obtiene una población promedio de 7.000 plantas por hectárea.

1.3.1.2 *Beneficios*

Los beneficiadores de café poseen una o más plantas de beneficio y cuya responsabilidad consiste en recibir, elaborar, financiar y vender el café. Recibe la materia prima o café fruta de uno o muchos caficultores por medio de los centros de acopio (recibidores) y lo transforman en café oro. Existen beneficios de café en todas las regiones cafetaleras, para un total de noventa y cuatro beneficios en el país.

Las firmas beneficiadoras reciben el producto al precio de competencia, por medio de centros de acopio, establecidos en las zonas cafetaleras del país. Ahí, el grano es sometido a un procesamiento húmedo que permite la transformación de las cerezas en café pergamino, sin mucílago, lavado y seco. El producto entonces es almacenado, para ser transformado luego en café oro o café verde.

Para operar como beneficiador no solo hay que respetar las leyes ecológicas del país, sino que se requiere estar inscrito en un registro que posee el Instituto del Café de Costa Rica y someterse a las leyes vigentes. La utilidad del beneficiador está fijada por ley, y corresponde a 9 por ciento de los ingresos generados por la venta de café, una vez deducidos los costos del procesamiento.

Dentro de lo que ofrecen los beneficios están los servicios al productor como abastecimiento de insumos, asistencia técnica y servicio de crédito.

1.3.1.3 *Torrefactores*

Estos establecimientos se dedican al tostado, molido o cualquier otro proceso industrial del grano, así como a su comercialización en el ámbito nacional.

Convertir la “cereza” en café en polvo es la labor de los torrefactores de Costa Rica, quienes desde 1920 industrializaron el proceso casero de tostar el grano y molerlo, para obtener esa bebida famosa.

Es en 1923 cuando se establece la primera industria torrefactora, la cual perdura hasta nuestros días: café Volio. A esta le siguieron café Rey, en 1953, y café Dorado, un año

después. Más adelante se unieron nuevos torrefactores, hasta sumar las 73 empresas que se encuentran registradas actualmente.

Actualmente, el sector torrefactor está consolidado en la cadena de producción del café de Costa Rica y juega un papel sumamente importante, pues tiene relación con los otros sectores de la actividad cafetalera, al recibir el producto de los beneficios y procesarlo, para comercializarlo en el mercado interno o para exportarlo molido.

Para el mercado nacional, abastecido casi en un 100 por ciento por la torrefacción costarricense, se produce café molido de dos modalidades, uno puro y otro mezclado con hasta 10 por ciento de azúcar. Este último ha sido el preferido por los costarricenses, quienes lo consumen en un 70 por ciento de las veces, si bien el gusto por la pureza ha ganado terreno en los últimos tiempos, gracias a un refinamiento del gusto y una oferta cada vez más amplia de cafés especiales.

1.3.1.4 Exportadores

La función principal de los exportadores de café consiste en preparar y suministrar volúmenes de café a compañías importadoras y/o tostadoras que operan en los principales países consumidores (ver Tabla 1. 4. Principales países consumidores de café (miles de sacos) 2014).

El país exporta el 90 por ciento del café que produce, y su venta representa 15 por ciento de las exportaciones nacionales. Por eso, los exportadores de Costa Rica se caracterizan por su profundo conocimiento del producto y su empeño en dejar grabado el café de Costa Rica en la mente de todos los conocedores del mundo.

Al igual que los beneficiadores, los exportadores deben estar inscritos en un registro que lleva el Instituto del Café de Costa Rica y someterse a las disposiciones legales reglamentarias. Existen alrededor de 30 firmas exportadoras, de las cuales, 70 por ciento actúa en pequeña escala. Sin embargo, 95 por ciento de ellos usan los mercados de futuros para sus coberturas.

La utilidad que percibe el exportador también está regida por ley, y no podrá nunca ser mayor a 2,5 por ciento del valor de la transacción, cuando se compra asumiendo el riesgo de las fluctuaciones del mercado y 1,5 por ciento cuando actúe simplemente como intermediario.

1.3.2 Importancia económica del café para Costa Rica

El café ha sido uno de los motores de desarrollo social en Costa Rica, basta observar la agrocadena del café, compuesta por más de 50.000 familias productoras, 145 beneficiadores, 55 tostadores y 60 exportadoras. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC (2009), la relación café - trabajo impregna al 8% de la fuerza laboral del país, originando un gran impacto y beneficio social.

En la economía cafetalera, por cada dólar, la distribución principal se da al productor (productor 77,9%, beneficio 17,4%, exportador 1,5%, Fonecafe 2%, Icafe 1,3% según datos de Icafe para cosecha 08-09), quien dentro de la estructura de costos de producción incorpora al desarrollo económico y social un 62% por concepto de pago a recurso humano (asistencia de cultivo y recolección).

El Ministerio de Trabajo de Costa Rica establece por ley el precio mínimo por cajuela (20 cajuelas = 100 libras de café para tostar). Sin embargo, el sector cafetalero llega a pagar hasta un 30% más de lo indicado. Esto explica porque detrás de los altos precios internacionales de Café de Costa Rica se contemplan altos costos de producción debido a un real compromiso social que da como resultado bajos niveles de pobreza en las áreas cafetaleras costarricenses.

1.3.3 Relevancia del cultivo del café en el entorno político y sociocultural costarricense

De acuerdo al historiador costarricense Víctor Hugo Acuña Ortega Costa Rica es obra del café (Áncora, 2000). Esta afirmación es cierta también para otros países centroamericanos. Decir que fueron hechos por el café significa que, desde mediados del siglo XIX y hasta mediados del siglo XX, esos países desarrollaron sus economías, sus sociedades y sus estados, por y para la exportación de ese grano. No se podría

desconocer que tenían una herencia colonial y un legado prehispánico. Pero se debe reconocer que la introducción y la implantación de la caficultura revolucionaron las sociedades y las culturas heredadas tras la independencia de España en 1821.

En el siglo XIX no todas las repúblicas centroamericanas llegaron a ser plenamente países cafetaleros: en Honduras y en Nicaragua la importancia del café fue menor en comparación con el poderoso influjo que ejerció en Guatemala, El Salvador y Costa Rica. Aunque en todos los casos el café trajo crecimiento económico, sus efectos sociales fueron distintos según los países. En Guatemala, el cultivo demandó el restablecimiento de los sistemas coloniales de trabajo forzoso impuesto a los indígenas, y en El Salvador provocó una proletarización masiva de la población rural. En Costa Rica, por el contrario, el café tuvo para el campesinado un efecto social más bien emancipador, por lo menos en la mayor parte del siglo XIX. Así, en un caso el cultivo tuvo consecuencias sociales liberadoras mientras que en los otros sus efectos fueron muy opresivos.

A lo largo del siglo XIX y hasta mediados del XX, Costa Rica se formó territorialmente mediante la colonización agrícola. En ese proceso jugaron un papel fundamental grupos de campesinos pioneros que ocuparon nuevas tierras, aptas para el cultivo del café. En este sentido Costa Rica fue también obra del café. El país nació en el Valle Central y luego se extendió más allá de las montañas que lo circundan y los protagonistas de esta historia fueron familias campesinas que, apenas asentadas, iniciaban el cultivo del café.

En estos nuevos frentes de colonización la caficultura no fue siempre tan "democrática" como lo había sido al principio; pero, de todas maneras, en las tierras de frontera agrícola se reprodujo el imaginario del café como base de la democracia y de la igualdad social.

1.4 Aspectos conceptuales

A continuación se expondrán los aspectos teóricos más importantes que se utilizarán en la elaboración de esta propuesta.

1.4.1 Estrategia

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio (P. Thompson et al, 2012).

La estrategia de una compañía se plantea:

1. Cómo superar a los competidores.
2. Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
3. Cómo manejar cada parte funcional de los negocios.
4. Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja.

1.4.2 Administración estratégica

Cuando una compañía avanza los administradores de todo tipo de organizaciones enfrentan tres preguntas centrales (P. Thompson et al, 2012).

1. ¿Cuál es la situación actual?
2. ¿Hacia dónde se quiere ir?
3. ¿Cómo se puede llegar?

La primera pregunta impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, la situación en curso del mercado, de los recursos y las capacidades de la empresa. Posteriormente, se tiene la visión de que los administradores tienen de la administración futura de la compañía (qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar satisfacerlos y qué capacidades se requieren para lo anterior). Finalmente, se debe formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía a la dirección deseada.

La estrategia tiene una naturaleza evolutiva, por lo general, es una mezcla de:

1. Acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar una ventaja competitiva.
2. Reacciones de adaptación necesaria ante sucesos inesperados y condiciones actuales del mercado.

A pesar que la estrategia en curso de cualquier compañía es producto de experiencias anteriores, enfoques de negocios que le funcionaron a dicha compañía, así como de iniciativas recientes que generan un buen desempeño financiero que permiten superar a los rivales, la gerencia de la compañía debe estar alerta y dispuesta a modificar o complementar los elementos proactivos de la estrategia. Es un hecho que habrá ocasiones en las que el mercado y las condiciones competitivas darán giros sorpresivos que demandarán ajustes a la estrategia de la compañía.

1.4.3 Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es la capacidad de una compañía para satisfacer las necesidades de los consumidores de manera más eficiente, a un menor costo, y eficaz, con productos o servicios que sus consumidores aprecien.

Al satisfacer con mayor eficacia las necesidades de los consumidores una empresa puede tener la capacidad de pedir un precio más elevado por sus productos y servicios. Satisfacer las necesidades de los clientes con costos más eficientes puede traducir en cobrar precios más bajos y alcanzar mayores volúmenes de ventas, con lo que se

incrementan las utilidades por el lado de los ingresos y por el de los costos.

Lo que hace una ventaja competitiva ser sustentable, o duradera, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los consumidores, razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten.

1.4.4 Misión y visión

La visión de la compañía se compone de las opiniones y las conclusiones de la administración acerca del rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente y tecnología que se considere como óptima para el futuro.

La visión define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar a dónde quieren que llegue la empresa, así como las razones por las que consideran apropiado para el negocio

La misión de la compañía describe la actualidad de la compañía, es decir su propósito y el negocio actual de la empresa, es decir “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. La misión de la compañía suele ser muy breve, busca comunicar lo sustancial de la empresa.

1.4.5 Análisis del microentorno de la empresa

El microentorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, la cual depende de la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores (Harvard Business Review, 2008).

1.4.6 Análisis del macroentorno de la empresa

En el desarrollo de la estrategia la empresa también debe estar pendiente de las siguientes variables del macroentorno:

1. Variables económicas.
2. Variables políticas.
3. Variables culturales.
4. Variables sociales.
5. Variables ambientales.
6. Variables tecnológicas.

Estas variables son incontrolables por la empresa y cada una de ellas influye en el actuar de la compañía. Los administradores deben aprender a responder ante ellas. Además de conocer la industria y su macroentorno es necesario evaluar la capacidad de los recursos internos de la compañía para responder a este entorno. El análisis FODA es utilizado como herramienta para este tipo de evaluación.

1.4.7 Análisis FODA

FODA es el acrónimo de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis es una herramienta que simplifica el análisis de la situación actual de la empresa, ya que por medio de la elaboración de un cuadro, permite hacer un diagnóstico de esta y en función de ello se toman decisiones alineadas con los objetivos y políticas de la empresa. Esto es posible a partir de la recopilación de información de dos tipos de variables que se evalúan: las internas y las externas.

En el nivel interno una empresa puede controlar o modificar sus fortalezas y debilidades, a diferencia de estas, las oportunidades y amenazas son parte del entorno por lo que al encontrarse en un nivel externo no pueden ser controladas por la empresa. A continuación se definen los componentes del análisis FODA (Thompson, et al 2012).

1.4.7.1 Fortalezas

Las fortalezas son definidas como: “activos competitivos”. El conjunto de fortalezas de una empresa es lo que le permite crear una ventaja competitiva.

1.4.7.2 *Debilidades*

Las debilidades son “pasivos competitivos”. Representan el conjunto de carencias o deficiencias en los recursos de la compañía que la pueden hacer vulnerable en el nivel competitivo. Para adaptar la estrategia también es necesario ajustarse a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

1.4.7.3 *Oportunidades*

Las oportunidades en el mercado son aquellas que se presentan atractivas para la empresa y que al ser aprovechadas generarían un beneficio o un crecimiento en la rentabilidad de la empresa y en su posición competitiva.

1.4.7.4 *Amenazas*

Son aquellos factores externos que representan un peligro para la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa. Sobre estas la administración debe actuar para disminuir o neutralizar su impacto.

El análisis FODA en sí no es simplemente la confección de cuatro listas que detallen las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la empresa, sino que este es valioso cuando le permite a la compañía reflexionar y tomar acción de cómo aprovechar sus recursos y sobre cuáles fallas debe prestar mayor atención para estar preparados ante el futuro.

Al conocer la situación interna y externa de una compañía también es importante identificar cuáles son las actividades que crean un mayor valor para el cliente. La herramienta utilizada para identificar dónde se encuentran las fuentes de diferenciación en cada actividad de la empresa es la cadena de valor.

1.4.8 *El cuadro de mando integral para una mejor gestión estratégica*

El cuadro de mando integral es una herramienta de gran utilidad para todo tipo de compañías, ya que ayuda a monitorear el rendimiento de las empresas. La finalidad de

esta herramienta es que sirve de guía para alcanzar, de la mejor manera, los objetivos trazados por las empresas, para lograrlo se identifica cuáles son los indicadores más relevantes para alcanzar el éxito.

1.4.8.1 Definición del cuadro de mando integral en el nivel gerencial

El concepto de cuadro de mando integral (CMI), presentado por Norton y Kaplan en 1992, sugiere que es una herramienta que muestra de una manera continua, el desempeño de un negocio con base en sus actividades críticas. De esta forma, proporciona a sus directores una mirada más amplia de su compañía, y permite determinar si se está siguiendo el rumbo adecuado para alcanzar sus objetivos.

El CMI busca integrar la visión, la misión y los objetivos de una empresa, en una sola estrategia, que posteriormente necesitará de un constante monitoreo y control.

Este proceso de medición de desempeño y control se facilita gracias a los cuatro pilares del CMI, la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

El CMI facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, porque proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en las perspectivas anteriormente mencionadas. Además ayuda a que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de esta.

1.4.8.2 Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral se divide en cuatro perspectivas, que logran un mayor equilibrio entre las principales áreas de la empresa.

1.4.8.2.1 Perspectiva financiera

Esta perspectiva se basa en indicadores financieros que se construyen con información

contable de la compañía. La información contable no es inmediata, debido a que tienen que efectuarse cierres al finalizar los periodos, para consolidar la información y así contar con información más completa.

Los indicadores más comúnmente utilizados son las razones financieras, algunas de las más importantes son:

1. Razón del circulante.
2. Razón rápida (prueba de ácido).
3. Rotación de inventarios.
4. Periodo promedio de cobro y pago.
5. Margen de utilidad.
6. Rendimiento sobre activos.
7. Rendimiento sobre capital.

1.4.8.2.2 [Perspectiva del cliente](#)

El buen conocimiento de los clientes genera más valor para las empresas, lo cual es muy importante para que el panorama financiero sea positivo. Sin un estudio adecuado del mercado al cual se dirige el negocio, no podrá existir un buen desempeño en el área financiera, ya que gran parte del éxito financiero proviene de las ventas.

Es necesario entender que los clientes son la razón de ser de toda organización y que sin ellos sería difícil subsistir, por esto la compañía debe concentrarse en satisfacer sus necesidades y en buscar maneras de atraer clientes nuevos, para mejorar así sus ventas y su posicionamiento en el mercado.

Algunos indicadores utilizados para medir la satisfacción de los clientes son:

1. Porcentaje de pedidos insatisfechos.
2. Porcentaje de devoluciones.
3. Número de clientes nuevos por mes.

1.4.8.2.3 Perspectiva del proceso interno

Es importante analizar los procesos internos de la empresa para tener clientes satisfechos y así lograr un alto rendimiento financiero.

Para este análisis se utilizan herramientas como la cadena de valor, que permite entender el volumen de contribución de los procesos de la empresa y así determinar a cuál se le debe dar más atención.

Dependiendo del tipo de negocio se conocen tres tipos de procesos:

1. Procesos de operación: se miden con los costos, la calidad y los tiempos.
2. Procesos de administración de clientes: se pueden medir estudiando la selección, la captación y la retención de clientes.
3. Procesos de innovación: algunos ejemplos de indicadores para estos procesos son el porcentaje de productos nuevos y la introducción de nuevos productos en relación con los competidores.

1.4.8.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los directores de empresas deben entender que sus colaboradores son su activo más valioso, y que los resultados se logran gracias a su trabajo y esfuerzo. No se debe considerar la formación como un gasto, sino como una inversión, pues teniendo colaboradores mejor capacitados permite mejorar la eficiencia de la organización.

Esta perspectiva se puede medir con:

1. Indicadores de satisfacción de los colaboradores.
2. Porcentajes de productividad.
3. Frecuencia en que se hacen capacitaciones.
4. Desempeño de equipos de trabajo.

1.4.8.3 Factores clave del éxito

Cada objetivo estratégico que se proponga la compañía debe ser realizable, este es el principio básico de la eficacia (R. Miranda, 2007). Sin embargo, hay factores que pueden ser críticos para que un objetivo se alcance o no. Estos son los denominados factores claves de éxito. Para identificarlos se debe hacer un ejercicio de análisis y reflexión del entorno a las condiciones que se deben cumplir para lograr el objetivo. Generalmente, los factores de éxito son supuestos que muchas veces se asumen, pero que deben ser explícitos. Algunos ejemplos de factores claves de éxito se indican en la tabla siguiente:

Tabla 1. 5. Factores clave del éxito para la implementación del CMI

Financieros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de financiamiento. 2. Manejo adecuado de los flujos de fondos y caja
Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de una demanda suficiente para los productos y servicios. 2. El cliente cuenta con información suficiente y clara sobre lo que se le ofrece.
Procesos internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad oportuna de materiales y suministros. 2. Adecuada programación de los recursos y las actividades. 3. Calidad inspeccionada en las distintas fases del proceso productivo. 4. Logística: una red de distribución de productos debidamente organizada. 5. Sistema de compensación e incentivos orientado a elevar la calidad y la productividad de los trabajadores
Formación y crecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de gestión por parte de las autoridades ejecutivas.

2. Conocimiento y destrezas por parte de los trabajadores.

1.4.8.4 *Utilidad del cuadro de mando integral*

El CMI, además de ser un conjunto de indicadores de desempeño, es una fuente de información que prepara de una forma estratégica a las organizaciones para que lleguen a ser más competitivas en el futuro.

Esta herramienta debe ser utilizada con frecuencia para analizar la evolución de la empresa y ver si sus objetivos se están cumpliendo, de lo contrario se deben tomar decisiones y hacer los ajustes del caso.

Si el CMI se encuentra alineado con la visión y la estrategia del negocio se terminará convirtiéndose en un modo de gestión que asumirá los cambios en el entorno de la mejor manera y logrará un mejor posicionamiento en el mercado para la empresa.

Entre los principales aportes de la implementación del CMI en la organización se destacan

1. Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
2. Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo que posibilita canalizar las habilidades y los conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
3. Constituye un instrumento de aprendizaje individual al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales, pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

Cómo se vio en este capítulo el CMI es una potente herramienta que ayuda en la dirección y la gestión de la empresa, evaluando más allá del área financiera. Para cualquier empresa es deseable contar con la implementación de un CMI, más aún si esta se encuentra en un ciclo de crecimiento. En el siguiente capítulo se describirá la situación actual de CoopeAtenas R.L.; este estudio permitirá recabar información crucial para lograr el objetivo de implementar un cuadro de mando integral para su plan estratégico 2016 – 2020.

Capítulo II. Situación actual de CoopeAtenas R.L. y la dinámica del mercado

El presente capítulo brinda una descripción general de CoopeAtenas R.L. con el fin de conocer sus principales características y el tipo de negocio en el que se desenvuelve. El mismo está basado en la realimentación de los colaboradores de la cooperativa y sin emitir juicios de valor.

El capítulo inicia con una breve reseña histórica de la cooperativa, posteriormente se detallará su planificación estratégica actual, donde se incluye la visión, misión, valores y objetivos empresariales.

Se describe finalmente el entorno tanto interno como externo en el cual está inmersa la cooperativa, así como las estrategias del área financiera, clientes, procesos internos y de formación y desarrollo para relacionarlos con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

2.1 Reseña histórica de la cooperativa

El café de los atenienses era procesado y comercializado a través de beneficiadores foráneos (CoopeAtenas .R.L., s.f), los cuales imponían sus condiciones poco favorables para los productores de este cantón alajuelense. Este fenómeno provocó una creciente toma de conciencia en los caficultores atenienses en elevar sus esfuerzos en la creación de una organización que les fuera propia.

La necesidad se fue acrecentando al darse cuenta que el procesamiento del café era un buen negocio. En los años cincuenta apenas existía un solo beneficio de café en Atenas, con una capacidad de procesamiento muy limitada y carecía de la tecnología adecuada para el procesamiento del café.

En Atenas uno de los gestores que trasladaba ejemplos cooperativos a los agricultores atenienses fue el sacerdote Luis Villegas. Este sacerdote personifica al líder

emprendedor, que más allá de su investidura, trata codo a codo con los campesinos de su parroquia para iniciar un proyecto que requería una actitud visionaria y optimista. Es así como después de varias intervenciones por parte del padre Villegas, los caficultores toman conciencia de su precaria situación a expensas de los beneficiadores privados existentes y toman la decisión de establecer un Comité Central de Organización de la nueva cooperativa un 15 de diciembre de 1968.

El citado Comité Central de Organización de la futura cooperativa quedo integrado de la siguiente manera:

Presidente:	Leónidas López Guzmán
Vicepresidente:	Javier Rojas Ruiz
Secretario:	Adrián Prado Jenkins
Tesorero:	José Carlos Vargas Morera
Vocales:	Norberto Vargas Hernández
	Víctor Julio Campos Barrantes
	Daniel Rodríguez Castro
	Ramón Ávila Vega
Coordinador:	Presbítero Luis Villegas Muñoz

Este comité continuó promoviendo varias reuniones para concientizar y explicar los alcances de la organización cooperativa que se pretendía fundar. Dichos acercamientos no fueron muy satisfactorios, dada la desconfianza que manifestaban algunos productores.

En las etapas previas a la fundación de la cooperativa sobresalen la organización del curso sobre cooperativismo al cual asistieron 65 agricultores y, además, su aporte de ¢5,00 por fanega de café entregada, logrando acumular el comité por este concepto la suma de ¢43 500,00.

Después de otros esfuerzos para contar con el apoyo de una mayor cantidad de productores se decide convocar a la asamblea constitutiva de la cooperativa para la cual

se hicieron presentes 93 asociados el día 10 de agosto de 1969.

2.2 Estructura organizacional

La dirección, la administración, la vigilancia, la promoción, la conciliación y la operación de CoopeAtenas R.L. la constituyen los órganos sociales o directivos y los operativos (CoopeAtenas .R.L., s.f). Dentro de los sociales o directivos están: la asamblea de delegados, el consejo de administración, el comité de vigilancia, el comité de educación y bienestar social y la junta arbitral, los operativos y ejecutivos que incluyen a la gerencia y la subgerencia y tres áreas funcionales: la de café, la comercial y la administrativa.

2.2.1 Órganos directivos

2.2.1.1 Asamblea de delegado

Es la autoridad suprema de la cooperativa y representa el conjunto de sus miembros. Las asambleas ordinarias se realizan dos veces al año, durante los meses de mayo y noviembre y asambleas extraordinarias cuando se considere necesario.

La asamblea ordinaria de noviembre conoce los informes relacionados con los resultados económicos del periodo. También le corresponde evaluar las políticas vigentes y promulgar las que fueran oportunas para la buena marcha de la cooperativa, del mismo modo le corresponde la elección de los miembros de los órganos sociales en caso de que existan vencimientos. En la de mayo se conocen informes de los órganos administrativos y cuerpos administrativos, además sobre la elección de aquellos miembros de los órganos administrativos cuyo vencimiento se dé en ese momento.

Por su parte, la asamblea extraordinaria es aquella que se celebra en cualquier momento para atender asuntos imprevistos que surjan durante la marcha de la cooperativa y, por lo tanto, no hayan podido ser tratados en la asamblea ordinaria.

La asamblea está constituida por delegados nombrados en las asambleas distritales, cuya cantidad se define a razón de un propietario y un suplente por cada diez asociados.

2.2.1.2 Consejo de administración

Después de la asamblea el consejo de administración es el cuerpo directivo de mayor rango e importancia. Este se encarga de emitir instrucciones al gerente y al subgerente. Además dicta reglamentos internos, le propone a la asamblea de delegados reformas a los estatutos y vela por que sus resoluciones y las de la asamblea se ejecuten.

El consejo de administración está integrado por siete miembros propietarios que deberán ser asociados, electos por la asamblea de delegados por un periodo de dos años, pudiendo ser reelectos. De su seno se elige un presidente, un vicepresidente, un secretario y cuatro vocales. Además de los propietarios se eligen dos suplentes.

2.2.1.3 Comité de vigilancia

Al igual que el consejo de administración, el comité de vigilancia es nombrado por la asamblea de delegados. Su función principal es la de examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones económicas, financieras y administrativas realizadas por los distintos órganos que participan en la administración de la empresa cooperativa. Funge por dos años y es un órgano colegiado, integrado por tres miembros que al instalarse nombra un presidente, un secretario y un vocal.

2.2.1.4 Comité de educación y bienestar social

Este comité tiene a cargo la educación cooperativa y además, la ejecución de planes y proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de los asociados, sus familias y la comunidad. Asegura que los asociados y las personas que quieran ingresar a formar parte de la cooperativa y las facilidades necesarias para que reciban educación cooperativa y amplíen sus conocimientos sobre esta materia. Para llevar a cabo sus funciones cuentan con dos reservas económicas, la de educación y la de bienestar social.

Dicho comité está integrado por tres miembros, electos por la asamblea por un periodo de dos años, que al instalarse nombra de su seno: un presidente, un secretario y un

vocal.

2.2.1.5 Junta arbitral

La cooperativa cuenta con una junta arbitral constituida por tres miembros, los cuales son nombrados por la asamblea por un periodo de dos años. Dentro de sus funciones principales está la de mediar en los diferentes conflictos que puedan suscitarse entre los asociados con los cuerpos directivos, empleados, etc.

2.2.2 Órganos ejecutivos

2.2.2.1 Gerente

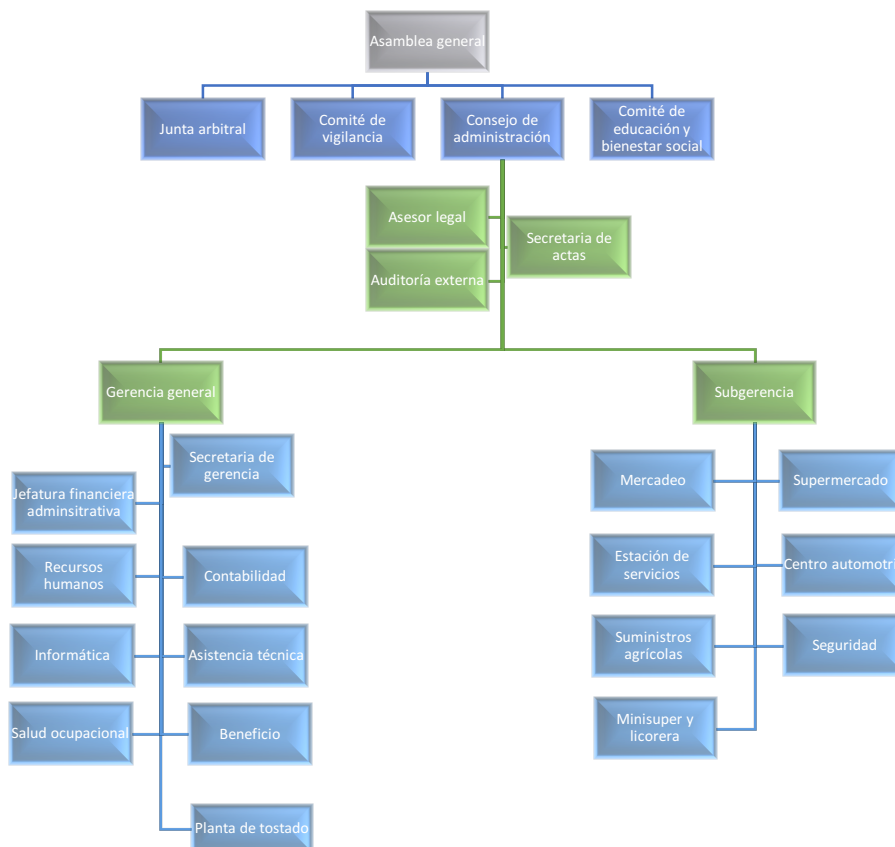
El gerente es nombrado por un plazo indefinido por el consejo de administración y ostenta la representación legal de la Cooperativa, está sujeto a los lineamientos que emita el consejo y responde ante este órgano y a la asamblea por sus actos, de acuerdo con las áreas bajo su responsabilidad. De manera tal que el superior jerárquico inmediato del gerente es el consejo de administración.

2.2.2.2 Subgerente

El subgerente es nombrado por un plazo indefinido por el consejo de administración. Está sujeto a los lineamientos que emita el consejo y responde ante este órgano y a la asamblea por sus actos, de acuerdo a las áreas bajo su responsabilidad. De tal manera que el superior jerárquico inmediato del subgerente también es el consejo de administración. Adicionalmente tiene las mismas facultades que el gerente en casos de ausencia del titular.

2.2.3 Organigrama organizacional de CoopeAtenas R.L.

A continuación se presenta el organigrama organizacional de la cooperativa:



2.2.4 Órganos operativos

2.2.4.1 Área Administrativa

El Área Administrativa está constituida por una serie de unidades tales como: Recursos Humanos, Contabilidad, Servicios Generales, Cómputo y Seguridad. Esta área provee el apoyo a las restantes áreas de la cooperativa.

2.2.4.2 Área de Café

Está conformada por el beneficio y la torrefactora, su principal objetivo es procesar, industrializar y comercializar el café, tanto a nivel local como internacional.

2.2.4.3 Área Comercial

El Área Comercial está integrada por tres departamentos: estación de servicios

automotrices, supermercado y el centro ferretero y de insumos agrícolas.

2.3 Filosofía empresarial

2.3.1 Misión

CoopeAtenas R.L. es una organización cooperativa agropecuaria industrial de servicios múltiples, que se dedica al desarrollo económico y social de sus asociados, empleados y la comunidad en general, mediante la producción de café y otros productos del agro en armonía con el ambiente, comercialización directa con sus clientes y el aprovisionamiento adecuado con calidad en los servicios que se brindan en el momento oportuno, eficiente y eficaz (CoopeAtenas .R.L., s.f).

2.3.2 Visión

CoopeAtenas R.L. será la organización promotora, base y sustento del desarrollo económico y social, en armonía con la naturaleza, que produce y comercializa bienes y servicios competitivos para el mercado mundial; a través de la innovación constante y la búsqueda del bienestar general.

2.3.3 Valores

- a) Pasión por la excelencia
- b) Ética
- c) Productividad
- d) Servicio al cliente

2.3.4 Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial es definida por CoopeAtenas R.L. como una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y los principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

2.4 Certificaciones que posee CoopeAtenas R.L.

Durante muchos años, obtener la excelencia en cada una de las actividades para CoopeAtenas R.L. ha sido su principal afán, así como implementar la calidad en sus procesos; de ahí que la cooperativa ha dirigido sus esfuerzos al manejo y el trabajo de certificaciones de reconocimiento internacional que son una herramienta para propiciar una mejora en la calidad de vida de sus productores. Entre las principales certificaciones se encuentran (Arias, Solís y Soto, 2013, p. 137).

2.4.1 Comercio justo –Fairtrade

Certificación obtenida desde el año 2006. Certifica a toda la organización estableciendo que las actividades económicas desarrolladas por CoopeAtenas R.L. provienen de una relación comercial justa entre productores y consumidores puntualizándose para ello ciertos requerimientos como la existencia de dignidad y respeto a los derechos humanos, respeto al medio ambiente y a la vez evitan los intermediarios entre productores y consumidores, la certificación comercio justo -*Fairtrade*, otorgada por la organización llamada *Fairtrade Labelling Organizations International*, cuya abreviatura es FLO. Por su parte, CoopeAtenas R.L. tiene el número de identificación 4439 que en el ámbito comercial es conocido como el “FLO ID”.

2.4.2 UTZ Certified Good Inside

Certificación obtenida desde el año 2000. Se dirige a un grupo específico de café producido por los asociados de la cooperativa, el cual es amigable con el ambiente, respetando los principios de calidad en el producto y así como la integridad de quienes lo producen, poseyendo el mismo todo un proceso de trazabilidad para satisfacer las expectativas de los clientes que lo consumen. *UTZ Certified* es un programa de certificación mundial para la producción y el aprovisionamiento responsable del café, fundada por los productores e industriales. Asimismo es una organización independiente al establecer una “norma decente” para la producción de café y al dar ayuda a los agricultores a observarlas, reconoce y sostiene a los productores responsables.

El programa de certificación se desenvuelve en torno al Código de Conducta del UTZ que está basado en las normas internacionales de producción y contiene criterios para las prácticas del cultivo de café, social y ambientalmente apropiadas además de una administración eficiente de la finca. Auditores independientes, son contratados por “UTZ Certified” para que verifiquen si los productores cumplen con los requerimientos del código. La certificación UTZ está al alcance de cualquier parte interesada: tostadores y cultivadores. Los agricultores interesados (individuos o grupos) reciben asistencia técnica que los ayuda a implementar los cambios requeridos para obtener la certificación. Un sistema creado en el web vigila todo café certificado por UTZ, a través de toda la cadena cafetalera, permitiendo a los tostadores y a las marcas registradas un seguimiento de dónde y cómo fue producido el café. La certificación “UTZ Certified” otorga a los tostadores la seguridad de que el café que han comprado fue producido de una manera responsable.

Muy diferente de otros métodos de certificación, la “UTZ Certified” ofrece un medio para ganar reconocimiento en el mercado muy al alcance de todos quienes lo ameritan. Es disponible para el café común y el de especialidad, y no obstaculiza la participación de nadie en este programa. Como resultado un número creciente de tostadores de café y de marcas registradas compran café con certificación UTZ.

2.4.3 CAFE Practices

Registrados en este programa desde el año 2005. Con este programa el consumidor recibe garantía de probar un café que ha sido respetuoso con el ambiente y de quien lo produce, y ha sido producido con técnicas que salvaguardan la integridad del productor y su familia mediante “buenas prácticas agrícolas”.

2.4.4 Specialty Coffee Association of Costa Rica

Certificación obtenida desde el año 2004. Esta le permite a CoopeAtenas R.L. proveer solamente café de características finas en el ámbito de tasa, a clientes tan exigentes como la cadena Starbucks.

2.4.5 ISO 14001 norma de gestión ambiental

Desde el año 2001 CoopeAtenas R.L. tiene la implementación y certificación de estos esfuerzos en su beneficio de café llamado “El diamante de CoopeAtenas R.L.” Todos los procesos de industrialización del café deben poseer un grado de responsabilidad para con el medio ambiente en el cual se desarrollan.

2.5 Actividad económica

Inicialmente, la principal actividad económica de CoopeAtenas R.L. giraba alrededor del cultivo del café, su procesamiento, industrialización y comercialización (CoopeAtenas R.L., s.f). No obstante, a lo largo de los años suplementariamente se ha desarrollado una actividad comercial paralela representada por un centro comercial, el cual está constituido por tres negocios: la estación de servicios automotrices, el centro ferretero y de insumos para la agricultura y construcción, el supermercado y la licorera.

2.5.1 Beneficiar, comercializar y torrefactar café

2.5.1.1 Beneficio

La cooperativa procesa y beneficia el café procedente de las fincas de sus asociados a través de su beneficio llamado El Diamante, el cual se encuentra ubicado en la localidad de barrio Mercedes. El café recibido es sometido a una serie de procesos interrelacionados entre sí hasta obtener el café listo para la exportación y el consumo nacional. Los procesos mencionados son los siguientes: **a)** recibo, **b)** despulpado, **c)** fermentación y lavado, **d)** escurrido, **e)** presecado, **f)** secado, **g)** almacenamiento y **h)** alistado y despacho.

2.5.1.2 Recibo

Contempla dos fases, una en el campo y la otra en el beneficio. En la del campo se desarrolla en los centros de acopio, cercanos a las fincas denominados recibidores y se lleva a cabo la primera recepción de café proveniente de las fincas. En el beneficio se

recibe y mide el café procedente de los centros de acopio y posteriormente, es depositado en pilas.

2.5.1.3 Despulpado

Inicia con el ingreso del café procedente de las pilas de recibo, este café es transportado hasta dicha sección por medio de un sistema de tuberías impulsado por agua. Propiamente la actividad de despulpado la realizan máquinas que al introducirle el café separan el grano maduro del verde, esto se logra aplicando presión a los granos para romper la cáscara (broza), el grano maduro al tener la cáscara más suave en comparación con la del grano verde, logra salir con facilidad, ya que esta se rompe y el grano maduro logra salir de la máquina separadora, mientras tanto los granos verdes quedan atorados en la separadora, que más tarde son expulsados a través de un conducto. Seguidamente, a través de un sistema de tuberías, el café es transportado y depositado en las máquinas chancadoras, las cuales clasifican el café en tres categorías: primera, segunda y tercera. Dicha clasificación dependerá de las características fisiológicas del grano y finalmente, el café se pasa a los cilindros de chancado que separan el grano de la broza.

2.5.1.4 Fermentación y lavado

Se inicia cuando se ha cumplido el proceso de despulpado y el grano se ha separado de la broza y es transportado a las pilas de fermentación a través de tuberías impulsadas por agua, una vez que el grano se ha depositado en las pilas y es dejado por un tiempo cercano a las diez horas ocurre un proceso de fermentación natural. Ocurrido este proceso, se debe lavar los granos de café para quitarles la miel y, posteriormente, es sacado de las pilas de fermentación mediante tuberías.

2.5.1.5 Escurrido

El grano lavado procedente de las pilas de fermentación, ingresa a las tolvas de escurrido mediante un tornillo sin fin, la operación de escurrido se realiza hasta que el café haya escurrido cerca de 40% de la humedad.

2.5.1.6 Presecado

Por medio de un tornillo sin fin el café procedente de las tolvas de escurrido es transportado hasta las máquinas oreadoras y, posteriormente, ingresa a las máquinas “berico” de presecado.

2.5.1.7 Secado

El grano procedente de área de presecado ingresa a través de un tornillo sin fin en las tolvas metálicas de secado, inspeccionando la temperatura, la humedad y la limpieza del producto, se define el tiempo durante el cual el café debe permanecer en esta área. Posterior a esta operación, el café es depositado en los cilindros de secado llamados guardiola, los cuales realizan la función de secado del grano por medio de la aplicación de calor y movimientos giratorios hasta cumplir el tiempo de secado definido.

2.5.1.8 Almacenamiento

Se inicia con el café procedente de los cilindros de secado guardiola y es transportado por medio de un tornillo sin fin hasta los silos de almacenamiento.

2.5.1.9 Alistado y despacho

Se preparan y despachan los pedidos por medio de siete máquinas, la primera de ellas es llamada despergaminadora, la cual toma el café procedente de los silos de almacenamiento y los despergamina o se le elimina el cartílago al grano; posteriormente, los granos son transportados a la máquina pinahlense, la cual agrupa los granos de acuerdo a su forma y tamaño, seguidamente los granos se transportan a las tolvas Oliver las cuales alimentan las máquinas Oliver (densimétrica) que separan los granos según el peso. Seguidamente, el café es transportado a una máquina electrónica que selecciona el grano de acuerdo al color, una vez que el grano ha sido clasificado es depositado en una tolva que alimenta el cuello de llenado donde se colocan sacos con capacidad para 69 kilogramos los cuales son sujetados por medio de una prensa metálica.

Seguidamente, y de una forma manual, un operario acciona una palanca para que el café sea depositado en el saco que al tener el peso igual a 69 kilogramos se suelta del cuello de llenado y cae en una banda transportadora que traslada el saco a la máquina de cosido para sellar el saco. Una vez sellado el saco, este pasa a una banda transportadora que estiba los pedidos próximos a despacharse.

2.5.1.10 Catación y control de calidad

Asociado con el esfuerzo de brindar una mayor calidad del café CoopeAtenas R.L. ha establecido la catación como parte del proceso al que debe ser sometido el café en su procesamiento dentro del beneficio. Para lo cual se ha acondicionado una sala de catación y se ha capacitado al personal en esta materia. La catación consiste en determinar la calidad del café evaluando una serie de características definidas mediante apreciaciones subjetivas por parte de un catador utilizando su memoria sensorial y los sentidos de la vista, oído, tacto, olfato y gusto.

El control de calidad a través de la catación se hace en las diferentes etapas según el propósito que persiga CoopeAtenas R.L. Se realiza de manera preventiva durante el proceso de beneficiado, en la etapa de alistado para la exportación y a nivel de tostado del café.

2.5.1.11 Comercialización

El café de CoopeAtenas R.L. es comercializado tanto a nivel nacional como internacional, siendo dedicada la mayor parte para la venta al exterior, aproximadamente el 80%, a través de las siguientes cuatro marcas: Ateneo, La Villa Diamante, La Villa y Villa Colonial, cada una presenta características organolépticas muy particulares.

Un detalle muy importante que caracteriza el esfuerzo de CoopeAtenas R.L. son las certificaciones para el procesamiento y la comercialización del café, como fue indicado anteriormente la cooperativa cuenta en la actualidad con las certificaciones:

- a) “Fairtrade” - comercio justo.

- b) UTZ Certified Good Inside.
- c) CAFE Practices.
- d) Specialty Coffe Association of Costa Rica.
- e) ISO 14001.

Estas son la muestra del compromiso que tiene CoopeAtenas R.L. con el medio ambiente y la sociedad. Es necesario recalcar que en la comercialización del café, los compradores extranjeros premian el esfuerzo por obtener dichas certificaciones, pagando más por el precio del producto.

Los principales puertos hacia donde se destinó el café procesado por CoopeAtenas R.L. durante la cosecha 2010-2011 fueron: en Estados Unidos de América a New York, New Orleans, Oakland y Charleston; y en Europa: Rotterdam y Antwerp y entre los principales compradores del café se destacan:

- a) Volcafe Specialty Coffee LLC.
- b) Hamburg Coffee Company.
- c) Serengeti Trading Co.
- d) Starbucks Coffee Trading Co.
- e) Wertform GMBH.
- f) Montana Coffee Traders.

Para la comercialización del café los granos son sometidos al proceso de trillado donde se le extrae por medio de máquinas especiales el endocarpio que cubre el grano en donde toma el nombre de café verde o café oro no clasificado y, posteriormente, se seleccionan los granos según su tamaño y calidad. Un tema muy importante en el procesamiento del café y especialmente a la hora de destinarlo a la exportación es la humedad. El grano de café sin tostar contiene entre un 10% y un 12,5% de humedad. Los materiales higroscópicos (que atraen el agua) como el café son propensas a que ganen humedad, por tal razón el café con un grado de humedad superior al 12,5% (ISO 6673) nunca debería ser embarcado, ni en sacos ni en contenedores, porque a partir de

ese porcentaje el riesgo de condensación y la consecuente proliferación de hongos es demasiado grande.

2.5.1.12 Torrefacción

CoopeAtenas R.L. cuenta con una torrefactora en la cual el café es tostado y molido para dar lugar a la marca de consumo nacional La Villa®. Este café es 100% puro y representa una mezcla de los mejores cafés producidos en la zona.

Para observar el flujo del proceso de producción del café y comprenderlo mejor, ver anexo 1.

2.5.3 Supermercado

El supermercado es la actividad más importante del área comercial, ya que representa la principal actividad económica de la cooperativa, pues deja un margen de utilidad que duplica a otras actividades comerciales como por ejemplo la estación de servicio. Es dirigido por un administrador, quien coordina, supervisa, asigna y ejecuta las labores operativas y administrativas del punto de venta, por lo que entre sus colaboradores está un asistente administrativo y a todos los puestos subalternos de cada área del supermercado.

2.5.4 Estación de servicio automotriz

Este departamento tiene a cargo la venta de repuestos, de combustibles y mantenimiento de los vehículos tanto de los asociados, así como de los clientes en lo que se refiere a la reparación, alineamiento, balanceo de llantas, así como el engrase y cambio de aceite de los vehículos. La estación de servicio automotriz está a cargo de un administrador, quien es el responsable de todas las actividades que se realizan, además de la asignación, coordinación, supervisión, control y ejecución de las labores operativas y administrativas.

2.5.5 Almacén de suministros agrícolas y ferreteros

Es el departamento que se encarga de suplir de forma ágil, eficiente y económica los diferentes productos agroquímicos, materiales de construcción y de ferretería a los asociados y clientes en general. A cargo de este departamento está el administrador, el cual es el responsable total de las actividades que se realizan, así como asignar, coordinar, supervisar, controlar y ejecutar las labores propias del departamento.

2.6 Políticas de la cooperativa

2.6.1 Comercialización de café

El consejo de administración ha establecido desde tiempo atrás como una política adecuada para alcanzar el mejor precio internacional del café, el estar siempre en el mercado mediante la venta continua a lo largo de año cafetalero correspondiente que comprende el periodo que va del 1 de octubre de un año al 30 de setiembre del año siguiente(CoopeAtenas .R.L., s.f).

2.6.2 Compromiso con el ambiente

CoopeAtenas R.L. consciente de que el manejo sostenible de los recursos naturales y el mejoramiento en la calidad ambiental constituyen factores esenciales para el mantenimiento de la vida e identificada con todo aquello que signifique bienestar de la sociedad en la cual se encuentra inmersa, asumió en años anteriores un fuerte compromiso ambiental traducido en la certificación ISO 14001 de su beneficio “El Diamante”. Mediante esta certificación se obliga a tomar en cuenta una serie de medidas de forma permanente a lo largo del proceso de beneficiado tendientes a minimizar el impacto en el medio ambiente. La política ambiental de CoopeAtenas R.L. establece:

“El Beneficio El Diamante es un Departamento de CoopeAtenas R.L. el cual se dedica al procesamiento del café para la exportación y consumo nacional a través del Sistema de Gestión Ambiental, se trabaja en pro de la “Ecoeficiencia”, para la prevención de la contaminación en el ámbito nacional,

minimizando el impacto de nuestras actividades que interactúan con el ambiente”.

El sistema de gestión ambiental se rige por las siguientes pautas:

- a) Uso eficiente de los recursos utilizados en el proceso de beneficiado de café como lo son: agua, leña, electricidad y potencial humano.
- b) Mejora de la calidad del producto.
- c) Manejo adecuado de los desechos en el proceso de beneficiado del café tales como: aguas residuales, desechos sólidos, desechos orgánicos y emisiones de humo.
- d) Una mejora en el ambiente laboral por lo que se cuenta con un plan de salud ocupacional.
- e) Representar una imagen positiva ante la comunidad, como una organización ambientalmente responsable.

Esta política es comunicada y está disponible a todos sus asociados, trabajadores, clientes, proveedores y comunidad en general con el afán de mejorar día con día y llevar a cabo los objetivos y las metas que se plantean en el presente. Es compromiso de CoopeAtenas R.L. mantener el sistema de gestión ambiental con todos los requisitos de la Norma ISO 14001, la legislación nacional y aquellas otras normas ambientales a que se sujete voluntariamente.

2.7 Situación administrativa de CoopeAtenas R.L.

2.7.1 Número de departamentos y descripción de funciones

La cooperativa CoopeAtenas R.L. está constituida por tres grandes áreas (Arias, Solís y Soto, 2013, p.144), a saber: el área administrativa, el área comercial y el beneficio. De cada una de estas áreas se subdividen los diferentes departamentos con sus respectivas funciones y actuaciones dentro de la organización. La gerencia al igual que la subgerencia es el departamento de mayor nivel jerárquico que tiene la cooperativa, teniendo la particularidad que ambas tienen el mismo rango de poder dentro de la

organización, ya que la subgerencia no depende de la gerencia. Ambas, junto con la secretaría del consejo, son supervisadas directamente por el consejo de administración. La gerencia y la subgerencia se apoyan en las labores que realizan y toda decisión debe ir a conocimiento del consejo de administración. Así, si se debe tomar una decisión como el de prescindir de los servicios de una persona o contratarla, siempre se destina una comisión del consejo de administración que viene a elegir con la gerencia y la subgerencia y el jefe de recursos humanos tal decisión.

Dentro de sus responsabilidades, la gerencia general tiene a cargo el Área Administrativa (Departamento de Recursos Humanos, Departamento Financiero, Área Informática, Departamento de Asistencia Técnica, Secretaría de Gerencia) y el beneficio, mientras que la subgerencia es responsable por el Área Comercial (supermercado, estación de servicio automotriz, seguridad y el almacén de suministros agrícolas y ferreteros).

2.7.2 Departamento de Recursos Humanos

Tiene a cargo la ejecución y la coordinación de actividades mediadoras entre obrero y patrono; desde el ingreso del trabajador hasta su eventual salida de CoopeAtenas R.L. Vela por que se lleven a cabo las obligaciones patronales y verifica el cumplimiento de requisitos legales y de contratos de trabajo que garanticen la motivación y el adecuado desempeño del personal.

Las funciones que se realizan son todas administrativas, como la coordinación y la realización del proceso de reclutamiento y selección del personal, pago de planillas, registro de planillas para la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), pago de las pólizas del Instituto Nacional de Seguros (INS), la generación de contratos de trabajo para los empleados temporales, la coordinación de capacitaciones, realizar las evaluaciones del desempeño, entrega de reportes de horas extra, inducción para el personal de nuevo ingreso, generación de cartas para solicitud de cuentas, pago de aguinaldos, registro de vacaciones tanto físico como en el sistema en coordinación con los demás departamentos.

2.7.3 Departamento Financiero

Se encarga del análisis, el control y el seguimiento de las actividades financiero contables de CoopeAtenas R.L. está dividido en el Área de Tesorería que tiene a su vez la parte de cobros y pagaduría; luego está la Sección de Control Interno donde se realizan los arqueos de caja, arqueo de activos, revisión de que los cheques estén bien realizados, arqueos de cheques en cartera e inventarios.

Se realizan pruebas selectivas de los productos para verificar que todo marche bien en relación a los registros de los inventarios, entre otras. También está el Área de Contabilidad en la cual se extrae toda la información para realizar la contabilidad, se emite todos los estados financieros y se emiten los presupuestos. La jefatura de este departamento lleva un flujo de caja de las necesidades de la cooperativa, atienden a las instituciones financieras y gubernamentales cuando requieren información y también cuando se requiere dinero o se busca líneas de crédito o préstamos (atracción de fondos como capital de trabajo) para la realización de nuevos proyectos de la cooperativa. También, cuando la cooperativa tiene sobrantes en el flujo de caja, se atiende a entidades financieras, con el fin de que ellos ofrezcan tasas atractivas de interés, para tener una mejor intermediación financiera, con el fin de ganar intereses sobre ese excedente.

2.7.4 Área de Informática

Esta área tiene a cargo la coordinación y la supervisión del funcionamiento adecuado de la tecnología de la empresa y de los sistemas informáticos, atendiendo los imprevistos oportunamente, de manera que asegure la continua y correcta realización de labores de CoopeAtenas R.L. Tiene a cargo el Departamento de Cómputo en donde controla y dirige los procedimientos internos, cumpliendo así correctamente los procesos administrativos de la empresa. Vela por los respaldos de la base de datos de la empresa y porque se realicen las labores de soporte técnico y desarrollo a nivel de la infraestructura tecnológica. Asesora a la empresa en la compra de nueva tecnología, administra la base de datos, mantiene actualizado el archivo de usuarios y las claves de acceso, entre otros.

2.7.5 Departamento de Asistencia Técnica

Es el departamento que se encarga de la ejecución de labores relacionadas a la programación, la organización, la capacitación, la dirección y el control de certificaciones con y para los asociados de CoopeAtenas R.L. Ejecuta las labores de promoción de los servicios y de la imagen de la cooperativa ante sus asociados, supervisor de medidores, control de calidad, elaboración y ejecución de proyectos (abono orgánico, almácigo, otros) y servicios variados al asociado en la producción sostenible de las plantaciones de café. Este es un departamento que forma parte del Área del Beneficio, pero también parte de su costo es solventado por el Área de Suministros, ya que en él trabaja el regente que es la persona que da las recetas a los caficultores sobre los agroquímicos a utilizar.

Conformado por dos ingenieros agrónomos, los cuales se encargan de los almácigos de café (campos donde se siembran y desarrollan plantas), se encargan de atender, visitar y dar asesoría técnica al productor en las fincas, trabajan con los funcionarios que están en la parte de control de calidad para visitar las fincas que están presentando grandes porcentajes en lotes de la broca del café, o cualquier cosa que puede afectar la calidad del café.

2.7.6 Secretaria de gerencia

Ejecuta labores relacionadas con el apoyo a la gerencia general en actividades secretariales y atención al público en general. Le corresponde también realizar la labor de recepcionista y en ocasiones da soporte a las actividades del subgerente, además de que tiene a cargo la central telefónica.

2.7.7 Seguridad

Se encarga de velar por la seguridad en toda la cooperativa. Su encargado es el responsable total de las actividades que se realizan para la protección de las instalaciones físicas y por el cumplimiento de los valores establecidos por CoopeAtenas R.L.

2.7.8 Número de empleados

El total de empleados en la cooperativa CoopeAtenas R.L. es de 135 personas contratadas, junto con otras adicionales, las cuales están de forma ocasional. En el Departamento Administrativo hay 21 personas y en el Área del Beneficio hay 28 empleados en planilla y 53 personas en planilla ocasional (recibidores de café, peones ocasionales, personas dedicadas al control de calidad en los recibidores de café y el digitador el cual se encarga de incluir los recibos de café en el momento en que los camiones llegan con el café al recibidor). En el centro automotriz hay cuatro personas, en la gasolinera hay 27 personas, en suministros son 9 personas y en el supermercado hay 46 personas.

2.8 Descripción del macroentorno de la compañía

En el macroentorno de CoopeAtenas R.L. se pueden analizar factores políticos-legales, ambientales, tecnológicos y económicos de la empresa. A continuación se detalla cómo estos influyen en la compañía con base en la información brindada por el Departamento de Recursos humanos y la gerencia general.

2.8.1 Factores político-legales

Desde el punto de vista legal, las cooperativas y las entidades financieras del país están sujetas a leyes y normativas establecidas por la Superintendencia General de Entidades Financieras que regulan su funcionamiento.

2.8.1.1 Ley N.º 4179 - Ley de Asociaciones Cooperativas

Regula y controla la forma de intermediación financiera de la cooperativa con sus asociados, sus deberes, sus derechos, la constitución de la asamblea, su campo de acción, entre otros.

Las cooperativas de giro agropecuario-industrial de servicios múltiples que combinan las modalidades de las cooperativas de producción, comercialización y suministro tienen por

objeto la producción, el procesamiento, el mercadeo y el suministro de artículos agropecuarios naturales o industrializados, tales como granos, heno, semovientes, carne, leche, quesos y los demás subproductos, mieles, concentrados, medicinas veterinarias. Tienen libertad de colocar sus productos en los mercados nacionales y extranjeros al amparo de todas las ventajas que les proporciona la ley de cooperativas.

El ámbito de acción de acción de CoopeAtenas R.L. está establecido según el artículo 2 de dicha ley, donde se establece que “las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente con el fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, en las cuales el motivo del trabajo, de la producción, de la distribución y del consumo es el servicio y no el lucro”.

De esta manera, en el artículo 3 se establecen los principios y las normas generales que la empresa debe acatar de manera obligatoria:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario de los asociados.
- b) Derecho de voz y un solo voto por asociado.
- c) Devolución de excedentes y aceptación de pérdidas por parte de los asociados en proporción a las operaciones que realicen con la cooperativa de acuerdo con su participación en el trabajo común.
- d) Pago de un interés limitado a los aportes hechos al capital social.
- e) Neutralidad racial, religiosa y política e igualdad de derechos y obligaciones de todos los asociados.
- f) Fomento de la integración cooperativa.
- g) Fomento de la educación, del bienestar social y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias.
- h) Duración indefinida, capital variable e ilimitado y número ilimitado de asociados.
- i) Responsabilidad limitada.
- j) Irrepartibilidad entre los asociados de las reservas establecidas por ley y de

excedentes producidos por las operaciones con personas que, sin ser asociados, hubieran usado los servicios de la cooperativa y de los ingresos no provenientes de la función social de la cooperativa.

- k) Autonomía en su gobierno y administración con excepción de las limitaciones que establece la presente ley.

2.8.2 Factores económicos

La economía nacional e internacional juega un papel vital para CoopeAtenas R.L., ya que los precios internacionales del café impactan las ganancias del beneficio y por consiguiente de sus asociados.

Las tasas de interés son otro factor que impacta a la compañía. A pesar de que el endeudamiento actual está en niveles bajos, las tasas de interés son un factor a tomar en cuenta a la hora de solicitar financiamiento para mejoras a la infraestructura, nuevas inversiones, nuevos negocios, etc.

La situación económica nacional impacta significativamente a la cooperativa, que como se ha indicado anteriormente no solo vende su producción de café en mercados internacionales, sino también en el nacional. Adicionalmente, los otros negocios de la cooperativa, es decir, el supermercado, la estación de servicio automotriz, el almacén de suministros agrícolas y ferreteros, así como la licorera son fuentes vitales de ingresos; cuyo desempeño está directamente relacionado a la situación económica nacional.

2.8.3 Factores tecnológicos

La empresa cuenta y debe contar con plataformas cada vez más seguras para seguir funcionando operativa y administrativamente de la mejor manera posible.

Asimismo, se emplean plataformas de comunicación masivas como la página web de la cooperativa y redes sociales como "facebook" en donde se busca estar en constante comunicación con sus asociados y el público en general.

Desde el punto de vista del beneficio, la cooperativa debe estar alineada con las mejores

prácticas de producción, incluyendo la parte tecnológica para mantener las certificaciones que le permiten ser competitiva en el mercado nacional e internacional.

2.8.4 Factores sociodemográficos

El nivel de crecimiento general del movimiento cooperativista a nivel nacional ha disminuido a través de los años, donde las nuevas generaciones son más escépticas y ven con más recelo la doctrina cooperativista. Este acontecimiento se complementa con el hecho de que cada año la población nacional se ha ido "envejeciendo".

Adicionalmente son cada vez menos las personas jóvenes que eligen dedicarse a labores agrícolas.

2.9 Descripción del microentorno de la compañía

En el microentorno de CoopeAtenas R.L. se pueden analizar variables como los proveedores, clientes y competidores de la empresa. A continuación se detalla cómo estos influyen en la compañía con base en la información brindada por la compañía.

2.9.1 Competidores

Entre los competidores directos de CoopeAtenas están MaxiPali, Palí, supermercado el Canario, gasolinera Río Grande. Con el desarrollo económico y social de la comunidad nuevos competidores han aparecido en la comunidad y es de esperar que esta tendencia continúe.

Desde el punto de vista del beneficio los competidores son nacionales y extranjeros. En el país existen muchísimas marcas de café para consumo interno y también hay muchos otros beneficios que exportan su producción. Cabe mencionar que debido a los altos precios de producción en Costa Rica, la compañía se esfuerza en ofrecer un café de mayor calidad que le ayude a competir con los bajos costos de producción en países vecinos como Honduras y Nicaragua.

2.9.2 Clientes

Con respecto al beneficio de café los principales clientes de la cooperativa a nivel internacional son:

- a) Starbucks.
- b) Green Mountain Coffee, Canada.
- c) Illicafe de Italia.

A nivel nacional el café se vende en muchos establecimientos y la cooperativa cuenta con sus propias marcas de café. Los estatutos de la cooperativa establecen que sólo podrán asociarse los productores de café.

La mayor parte de los clientes de la cooperativa corresponden a los clientes del Área Comercial, ya que no se limitan únicamente a asociados de la cooperativa, sino que se componen de los habitantes del cantón y turistas en su ruta a las playas del país.

2.9.3 Proveedores

Los proveedores de café de CoopeAtenas R.L. son sus mismos asociados, que como se indicó anteriormente son productores de café.

Adicionalmente en su parte comercial sus proveedores son muy diversos y depende de cada área: Estación de servicios automotrices, el centro ferretero y de insumos para la agricultura y construcción, el supermercado y la licorera.

2.10 Descripción de las perspectivas del cuadro de mando integral

A continuación se describen las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de CoopeAtenas R.L. considerando la realimentación del Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia General.

2.10.1 Perspectiva financiera

Desde el punto de vista financiero CoopeAtenas R.L. busca el desarrollo económico de sus asociados, empleados y la comunidad en general. Además busca diversificar sus actividades financieras a través de nuevos servicios y nuevos negocios. El último de estos negocios es la licorera de la cooperativa; sin embargo, se planea tener una farmacia, así como crecer en el área de supermercado, ofreciendo nuevos productos.

Específicamente la cooperativa tiene los siguientes objetivos financieros:

Autosostenibilidad: se busca que los negocios actuales de la compañía generen ingresos suficientes para evitar recurrir a un endeudamiento.

Buen flujo de efectivo: para cumplir con las obligaciones financieras.

Nivel de endeudamiento bajo: de manera que los gastos financieros estén controlados.

Control de gastos: continuamente se monitorean los gastos de la cooperativa.

Competitividad de precios del área comercial: con el crecimiento del cantón han aparecido nuevos competidores directos como supermercados y estaciones de servicio.

Diversificación de actividades: se buscan nuevos negocios que sean rentables y que contribuyan al crecimiento de la cooperativa.

Mantener un grupo selecto de clientes de café: se busca tener clientes que estén dispuestos a pagar el precio más alto por un café de mayor calidad, ya que los costos de producción de Costa Rica son mucho más altos que en países vecinos como Honduras y Nicaragua.

La gerencia de la cooperativa da un monitoreo constante a las finanzas de la compañía, sin embargo falta consolidar una serie de indicadores que permitan a la gerencia cumplir y monitorear los objetivos específicos que se propone.

2.10.2 Perspectiva orientada al cliente

Desde el punto de vista de la perspectiva del cliente CoopeAtenas R.L. ejecuta estrategias de servicio al cliente no solo a sus asociados, sino también a los clientes de las áreas comerciales. La cooperativa no realiza publicidad específica para atraer nuevos asociados, ya que estos deben ser productores de café. A pesar de esto la compañía tiene un enfoque de servicio a la comunidad, tanto para asociados como para no asociados.

Para tener una efectiva comunicación con sus clientes, se producen constantemente boletines informativos dirigidos a la comunidad de Atenas.

A continuación se describen los objetivos de las principales áreas de la compañía.

Desde el punto de vista de la producción de café, la compañía busca tener clientes que estén dispuestos a pagar el precio más alto por un café de mayor calidad que ofrece la cooperativa, ya que los costos de producción de Costa Rica son mucho más altos que en países vecinos como Honduras y Nicaragua.

El supermercado tiene como objetivo poner a disposición de sus clientes alta calidad en productos frescos carnes, verduras, frutas, panadería y cafetería, así como una amplia gama de productos de primera necesidad y productos finos importados.

El resto de las áreas comerciales, suministros, gasolinera, centro automotriz, minisúper-licorera, tienen como objetivo dar una atención de manera oportuna con experiencia, dedicación y confianza que el cliente espera. La cooperativa realiza investigación de mercado y de factibilidad, para ofrecer nuevos productos y servicios.

La cooperativa realiza actividades de retención y atracción de nuevos clientes a través de actividades tales como:

Rifas de vehículos.

Rifas de órdenes de compra.

Actividades para días festivos como día de la madre, día del niño y navidad, etc.

Convenios con entidades como el INA, para brindar a sus asociados beneficios como el curso de cómputo dirigido exclusivamente a personas mayores de 40 años y sin experiencia en computación.

CoopeAtenas R.L. cuenta con estrategias específicas orientadas a sus clientes, sin embargo, no cuenta con indicadores establecidos para esta área que permitan dar seguimiento a sus objetivos.

2.10.3 Perspectiva de procesos internos

Desde el punto de vista de procesos internos CoopeAtenas R.L. ejecuta estrategias alineadas al control operativo y minimización de riesgos como lo es:

Arqueos de inventario y activo fijo.

Control de efectivo, cajas, cheques y transferencias.

Cliente incognito: es un programa en el cual una persona llega a la cooperativa como un cliente normal, sin embargo, esta persona evalúa el cumplimiento de los protocolos de la compañía. Utilizando esta información se le brinda la retroalimentación respectiva a los colaboradores.

Desde el punto de vista del beneficio la compañía busca mantener las certificaciones con las que ya cuenta:

“Fairtrade” - comercio justo.

UTZ Certified Good Inside.

CAFE Practices.

Specialty Coffe Association of Costa Rica.

ISO 14001.

Al igual que con las perspectivas anteriores no se cuenta con indicadores cuantitativos claramente definidos, con lo cual no se puede medir el alcance de los objetivos trazados respecto a la perspectiva de procesos internos.

2.10.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Desde el punto de vista de aprendizaje y crecimiento CoopeAtenas R.L. puede separar el análisis en dos secciones, una para el beneficio de café y otra para la parte comercial y administrativa.

El beneficio de café cuenta con un plan de desarrollo, gracias a que la certificación fair trade pide un plan de desarrollo, plan de ayuda al productor y capacitaciones. Se puede observar este plan en el anexo 2 “Plan de desarrollo para comercio justo diciembre 2015 – diciembre 2016”.

La parte comercial de la compañía no tiene un plan de desarrollo establecido como sí lo tiene el beneficio, sin embargo se realizan estrategias como las siguientes:

Actividades de identificación con la empresa: aplica a todo el personal, tanto beneficio, administrativo y comercial.

Capacitación en barismo impartida al personal de cafetería.

Capacitaciones al departamento de seguridad en colaboración con la fuerza pública.

Capacitaciones con la UTN (Universidad Técnica Nacional).

Capacitaciones anuales de servicio al cliente.

Capacitaciones técnicas de acuerdo a las necesidades más apremiantes.

Al igual que con las perspectivas anteriores no se cuenta con indicadores cuantitativos claramente definidos, con lo cual no se puede medir el alcance de los objetivos trazados

respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En el siguiente capítulo se realizará un análisis de la situación actual de CoopeAtenas R.L. donde una vez validada la información mediante la investigación respectiva se propondrá un cuadro de mando integral para la empresa que esté alineado a sus necesidades estratégicas

Capítulo III. Análisis de la situación actual de CoopeAtenas R.L.

En el presente capítulo se analiza la situación actual de la organización. Para lo anterior, se revisó su planificación estratégica, específicamente la misión y la visión de la empresa, posteriormente, se analizaron las variables financieras de procesos internos, aprendizaje/desarrollo y clientes que conforman el cuadro de mando integral.

Finalmente, se enlaza lo descrito en el capítulo 2 con el análisis respectivo de este capítulo mediante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para que todo en conjunto permita elaborar una propuesta de cuadro de mando integral.

3.1 Justificación de la investigación

Todas las organizaciones están orientadas a la búsqueda del crecimiento económico, donde en un mundo globalizado y cada vez más exigente como el actual nace la necesidad de implementar estrategias que le permitan a las organizaciones realizar una buena gestión a nivel gerencial, alineadas con la visión y la misión de la empresa.

En la actualidad se utiliza el cuadro de mando integral como una de las principales herramientas estratégicas de las empresas, el cual tiene como principal objetivo el describir y comunicar la estrategia de la empresa de forma coherente y clara haciendo que dicha planificación se materialice en acciones concretas.

Nace la necesidad de analizar la estrategia de negocios de CoopeAtenas R.L. así como las perspectivas que conforman el cuadro de mando integral mediante una investigación, para posteriormente elaborar una propuesta que facilite la implementación de las estrategias de la empresa a toda la organización.

3.2 Metodología de la investigación

La investigación realizada está dividida en tres fases. La primera consistió en la validación de la planificación estratégica, para lo cual se realizó una entrevista a

profundidad con la gerencia general de la cooperativa. Esta tuvo como objetivo la validación de la misión y la visión de la empresa y analizar así si estos están alineados a las necesidades actuales de la compañía. La segunda fase consistió en el análisis de los cuatro pilares del cuadro de mando integral. Para esto se utilizaron los siguientes instrumentos: entrevistas a profundidad a altos mandos de la empresa, análisis de los estados financieros de la compañía de los últimos cinco años (los estados facilitados fueron balances de situación, los estados de pérdidas y ganancias), aplicación de un cuestionario a todos los colaboradores y a los asociados de la cooperativa, así como también análisis y compilación de información relacionada con la base asociativa. El cuestionario a los funcionarios estuvo dividido en dos partes, la primera realizada de forma digital y privada con preguntas cerradas, la segunda de forma personal y constituida de preguntas abiertas.

La tercera fase consistió en la confección de una matriz FODA con la información de la investigación realizada.

3.3 Análisis de la planificación estratégica de CoopeAtenas R.L.

El análisis de la planificación estratégica consistió en la revisión del enunciado de la misión y la visión actual de la organización.

3.3.1 Misión de CoopeAtenas R.L.

La misión debe describir el propósito y el negocio actual de la empresa: “**quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí**”. La misión de la compañía debe comunicar el propósito de una compañía en un lenguaje claro lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 27).

Lo “ideal” es que la declaración de la misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- a) Identificar los productos o los servicios de la compañía.
- b) Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.

- c) Identificar los grupos de clientes o los mercados que se empeña en atender.
- d) Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- e) Otorgar a la compañía identidad propia.

Cómo se indicó en el capítulo anterior la misión de la cooperativa es:

CoopeAtenas R.L. es una organización cooperativa agropecuaria industrial de servicios múltiples, que se dedica al desarrollo económico y social de sus asociados, empleados y la comunidad en general, mediante producción de café y otros productos del agro en armonía con el ambiente, comercialización directa con sus clientes y el aprovisionamiento adecuado con calidad en los servicios que se brindan en el momento oportuno, eficiente y eficaz.

De la misión planteada por la cooperativa se puede extraer:

- **¿Quiénes somos?:** "... una organización cooperativa agropecuaria industrial de servicios múltiples...".
- **¿Qué hacemos?:** "... producción de café y otros productos del agro en armonía con el ambiente, comercialización directa con sus clientes y el aprovisionamiento adecuado con calidad en los servicios que se brindan en el momento oportuno, eficiente y eficaz".
- **¿Por qué estamos aquí?:** "... desarrollo económico y social de sus asociados, empleados y la comunidad en general...".

La misión planteada por la cooperativa satisface las tres preguntas estratégicas indicadas anteriormente, sin embargo se enfoca únicamente en la producción de café y otros productos del agro, omitiendo el área comercial de la cooperativa: estación de servicios automotrices, supermercado, licorera y el centro ferretero y de insumos agrícolas. Cómo se verá más adelante en el análisis de la perspectiva financiera, el área comercial es la que contribuye en mayor medida a las utilidades de la cooperativa, por lo tanto se propondrá replantear la misión de la cooperativa para incluir su área comercial y así brindar una mejor respuesta a la pregunta ¿Qué hacemos?

3.3.2 Visión de CoopeAtenas R.L.

La visión debe definir las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a dónde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.

Cómo se indicó en el capítulo anterior la visión de la cooperativa es:

CoopeAtenas R.L. será la organización promotora, base y sustento del desarrollo económico y social, en armonía con la naturaleza, que produce y comercializa bienes y servicios competitivos para el mercado mundial; a través de la innovación constante y la búsqueda del bienestar general.

A continuación se evaluará la visión anteriormente descrita utilizando la matriz presentada en el anexo 1:

Tabla 1. 6. Evaluación de la declaración de la visión de CoopeAtenas R.L.

Características de una visión estratégica bien redactada	Evaluación
Gráfica	Presenta una imagen clara del rumbo de la empresa.
Direccional	Sí ve al futuro.
Centrada	Utiliza un lenguaje muy general al indicar “bienes y servicios competitivos para el mercado mundial”.
Flexible	Específica una “innovación constante y búsqueda del bienestar general”.
Viable	La visión es viable para la comunidad de Atenas.
Deseable	Es deseable ya que indica “... en armonía con la naturaleza... y la búsqueda del bienestar general.”
Fácil de recordar	Se explica fácilmente, indica qué hace, cómo lo hace y qué busca.

Cómo se indicó en la tabla anterior la visión de la CoopeAtenas R.L. cumple casi todas las recomendaciones que debe contener una visión bien planteada, sin embargo, como se indicó anteriormente es muy general. La visión de una compañía debe ser lo bastante

específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos (ver anexo 1).

3.4 Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral

El análisis del cuadro de mando integral contempló sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

3.4.1 Perspectiva financiera

El análisis de la perspectiva financiera fue realizado mediante el análisis de los estados financieros de los últimos cinco años facilitados por el licenciado Manuel Antonio Pérez García, jefe financiero administrativo. Los estados financieros facilitados fueron los balances de situación, los estados de pérdidas y ganancias, tanto consolidados como individuales para los períodos 2011 a 2015.

Como se indicó en el capítulo anterior los objetivos financieros de la cooperativa son:

- a) Autosostenibilidad.
- b) Buen flujo de efectivo.
- c) Nivel de endeudamiento bajo.
- d) Control de gastos.
- e) Competitividad de precios del área comercial.
- f) Diversificación de actividades.
- g) Mantener un grupo selecto de clientes de café.

A continuación se analizará el proceso del presupuesto, las utilidades tanto consolidadas como por segmento, el nivel de endeudamiento a través de las estructuras financieras de los últimos cinco años, y la rentabilidad de los últimos cinco períodos.

3.4.1.1. Proceso presupuestario

Los presupuestos de la compañía se preparan de forma anual, proyectando las condiciones económicas e indicadores que se podrían estar obteniendo, y se realizan

por cada uno de los negocios de la empresa y luego se unifica, para tenerlo de forma consolidada (Datos recopilados a través de una entrevista con el Lic. Manuel Antonio Pérez García, Jefe Financiero Administrativo.).

El presupuesto es preparado de acuerdo a las condiciones proyectadas, tomando como referencia las condiciones de los periodos anteriores, y desarrollando las posibles condiciones que se podrían estar obteniendo en el año a desarrollar, con las referencias de precios del mercado, inflación, tasas de interés y demás indicadores financieros que permitan diagnosticar las condiciones que se podrían estar obteniendo en el tiempo.

Para cada uno de los negocios se plantean condiciones de crecimiento en ventas, de acuerdo a las condiciones económicas en el momento. Además de un buen manejo de los gastos de operación.

Los presupuestos se comparan de forma mensual, determinando sus alcances y sus condiciones en el momento.

Como se puede observar, la cooperativa se vería beneficiada al contar con indicadores específicos que apunten a aquellas áreas cuyos resultados se desvíen del presupuesto. Una forma eficiente de contar con dichos indicadores es confeccionar un esquema integral de rentabilidad (Salas Bonilla, 2012, p. 126), ver anexo 11. Dicho esquema permite identificar los factores que afectan la rentabilidad en el patrimonio de la compañía, a través de un desglose de los indicadores rendimiento sobre el patrimonio (RSP) e Índice de Apalancamiento (IAP).

3.4.1.2. Análisis de utilidades

Para que la cooperativa cumpla con su objetivo de autosostenibilidad sus negocios deben ser rentables, y ser gestionados de una manera eficiente. Para esto se iniciará con el análisis de las utilidades de la cooperativa.

Figura 1. 2. Comportamiento y utilidades de los últimos cinco años (en colones costarricenses)

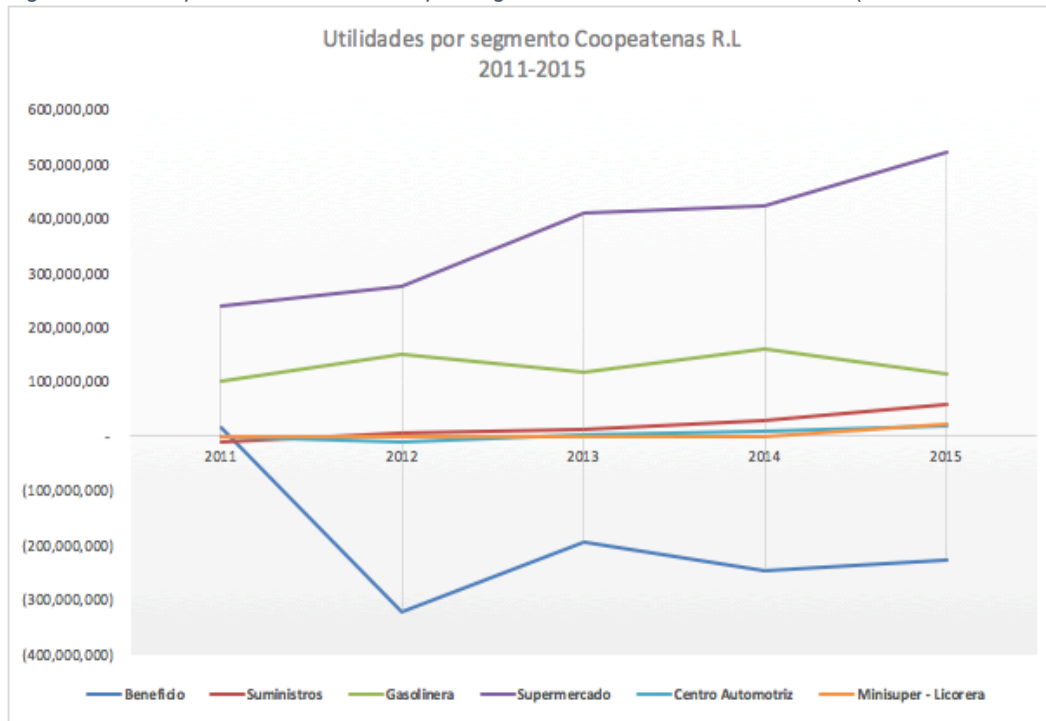


Fuente: elaborado con los estados financieros facilitado por la compañía

Cómo se puede observar en la Figura 1. 2 entre los períodos 2011 a 2015 se ha presentado un incremento de un 46.27% en las utilidades totales (consolidadas). Sin embargo, cuando se analizan los segmentos de negocios de la cooperativa, beneficio, suministros, gasolinera, supermercado, centro automotriz, minisuper-licorera (inició operaciones en el período 2014), se observa que estos segmentos se comportan de manera muy diferente.

Como se puede observar en la Figura 1. 4 las utilidades del supermercado y del almacén de suministros tienen crecimientos constantes en los últimos cinco años. Las utilidades de la gasolinera y del centro automotriz no tienen crecimientos constantes en los últimos cinco años, presentando en algunos períodos disminuciones en sus utilidades. Finalmente, el beneficio es el segmento que presenta pérdidas en cuatro de los cinco períodos analizados, debido al efecto de la caída en los precios internacionales de café. Ver anexo 7 para un detalle del precio indicativo del café de los últimos 10 años.

Figura 1. 3. Comportamiento utilidades por segmento de los últimos cinco años (en colones costarricenses)



Fuente: elaborado con los estados financieros facilitados por la compañía.

3.4.1.3. Análisis de estructura financiera

Otro de los objetivos financieros establecidos por la gerencia de la compañía es un nivel de endeudamiento bajo, que a su vez contribuye al objetivo de autosostenibilidad.

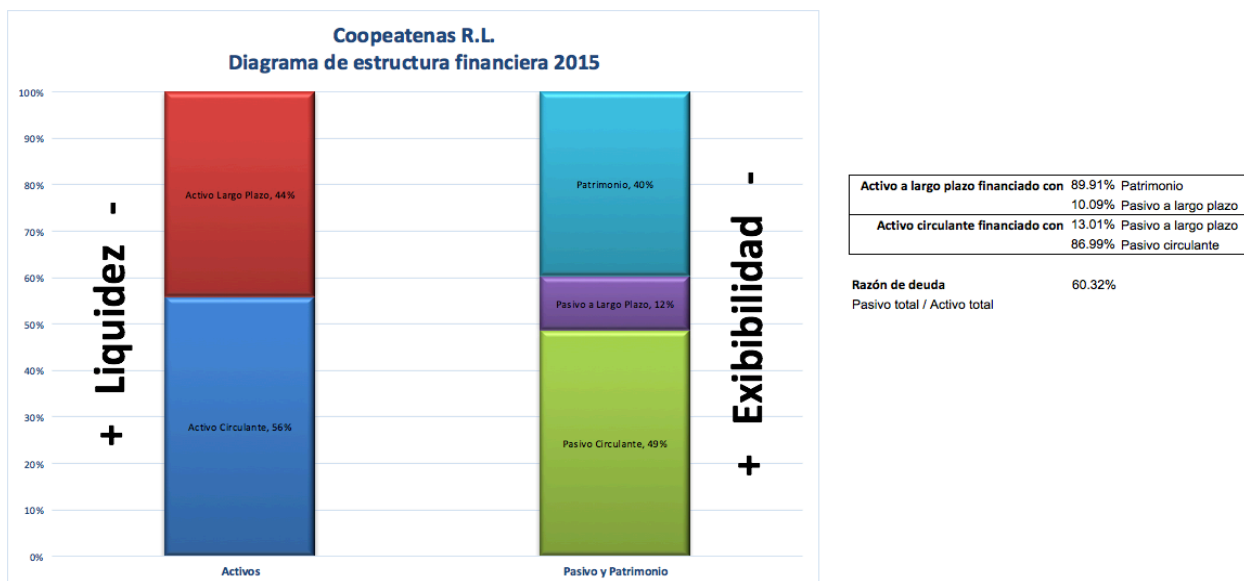
Este análisis se realizará por medio de diagramas de estructura financiera. A través de este diagrama se pretende comparar las áreas de activos y financiamiento (pasivos y patrimonio), y así relacionar la liquidez de las inversiones con los grados de exigibilidad de las fuentes de financiamiento; todo esto con el objetivo de evaluar el equilibrio y la solidez financiera (Salas Bonilla, 2012, p. 181) . Es decir, se verificará la forma en que se financian tanto el activo a largo plazo como el activo circulante.

Es necesario aclarar que no existen proporciones de balances que se consideren como ideales o modelos a seguir, y estas proporciones dependerán del tipo de actividad de la empresa. A pesar de esto es posible establecer dos reglas esenciales que rigen la solidez financiera y permiten calificar si una estructura se encuentra o no en equilibrio:

1. Debe existir una parte importante del activo de largo plazo financiado con patrimonio, generalmente un 50% o más, mientras más alto sea este porcentaje mayor será la solidez financiera. El resto del activo de largo plazo se debe financiar con pasivo de largo plazo para mantener equilibrio en su financiamiento.
2. Debe existir una porción significativa del activo circulante financiada con fuentes de largo plazo, generalmente un 20%, cabe aclarar que esta cobertura es muy variable entre diferentes tipos de negocios y mercados. Esto con el fin de mantener un margen de cobertura y garantía razonable al pasivo de corto plazo.

En la Figura 1. 4. se muestra el diagrama de estructura financiera 2015 de CoopeAtenas R.L. (consolidado). En el anexo 4, se pueden observar los diagramas de estructura financiera de los períodos 2011 a 2014. Como se puede observar en este diagrama, el período 2015 cumple con la primera regla descrita anteriormente, ya que su activo a largo plazo es financiado con un 89% por el patrimonio de la empresa, dicha regla sugiere un 50% o más, y el resto con el pasivo a largo plazo.

Figura 1. 4. CoopeAtenas R.L. diagrama de estructura financiera 2015



Fuente: elaborado con los estados financieros facilitado .por la compañía.

En el anexo 4 se muestra la evolución del financiamiento del activo a largo plazo en los últimos cinco períodos. Se puede observar un incremento en el porcentaje de activo a largo plazo financiado con patrimonio, pasando de un 60.03% en 2011 a un 89.91% en 2015. Esto muestra que históricamente la cooperativa puede financiar su activo a largo plazo con el patrimonio.

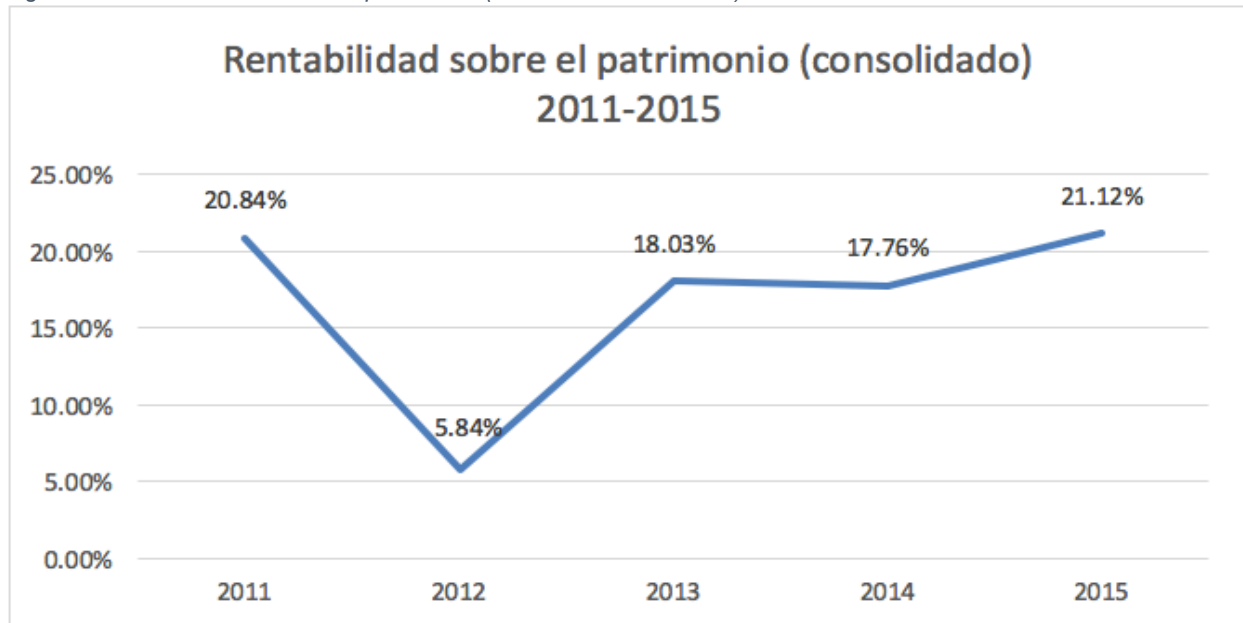
Con respecto al financiamiento del activo circulante, en la Figura 1. 4 se puede observar que la segunda regla, descrita anteriormente, no se cumple a cabalidad, ya que esta sugiere que el activo circulante sea financiado en un 20% con pasivo a largo plazo, y en el período 2015 únicamente un 13.01% del activo circulante fue financiado con pasivo a largo plazo.

En el anexo 5 se muestra la evolución del financiamiento del activo circulante en los últimos cinco períodos. Se puede observar un incremento en el porcentaje de activo circulante financiado con pasivo a largo plazo, pasando de un 0% en 2011 a un 13.01% en 2015; sin embargo, en los períodos 2013 y 2014 este porcentaje fue de 26.17% y 30.59% respectivamente, cumpliendo así la regla número dos en estos períodos. Esto muestra que históricamente la cooperativa no presenta un porcentaje constante de financiamiento de sus activos circulantes.

3.4.1.4. Análisis de rentabilidad

La rentabilidad de la empresa se mide mediante el nivel de rentabilidad generado por el patrimonio. La rentabilidad sobre el patrimonio expresa el rendimiento final que obtienen los socios de su inversión de la empresa (Salas Bonilla, 2012, p. 108), mientras más alta es la relación es mejor, pues implica que la gestión de la entidad le retribuye un mayor beneficio a los asociados.

Figura 1. 5. Rentabilidad sobre el patrimonio (balances consolidados) de los últimos cinco años



Fuente: elaborado con los estados financieros facilitado por la compañía.

Cómo se observa en la Figura 1. 5 la rentabilidad sobre el patrimonio de la cooperativa experimentó un crecimiento de un 1.33% entre los períodos 2011 y 2015. Sin embargo, este crecimiento no fue constante, y se puede observar que entre los períodos 2011 y 2012 se presentó una disminución entre el rendimiento de un 71.96% y no fue sino hasta el período 2015 que se logró igualar y sobrepasar levemente el rendimiento obtenido en el período 2011.

Se debe evaluar las variables que pueden influir en la rentabilidad en cada uno de los segmentos de la cooperativa. De esta forma se deben incrementar los ingresos mediante recursos frescos con nuevos productos y se deben analizar los gastos administrativos y operativos de la organización.

3.4.2 Perspectiva orientada al cliente

El análisis de la perspectiva de clientes fue realizado mediante tres instrumentos: a) la aplicación de un cuestionario a asociados de la cooperativa, b) la retroalimentación de funcionarios de la cooperativa y por último c) el análisis de la información referente a la base asociativa.

La perspectiva orientada a los clientes se analizó desde cuatro áreas: características generales de los asociados, atributos de los productos/servicios, la relación empresa-cliente y por último la imagen percibida.

1.4.8.5 3.4.2.1. Características generales de los asociados

Para ser asociado de la cooperativa se debe ser productor de café, y entregar café en el beneficio de la empresa. Durante el período 2014 la cooperativa contaba con una base asociativa de 1,223 asociados. El 70% de los asociados se encuentra en el rango de edad entre los 40 y los 70 años, y distribuidos en 30.25% mujeres y 69.75% hombres.

En la Tabla 1. 7. se puede observar la distribución de edad de los asociados de la empresa, siendo el rango de edad más importante aquellos asociados entre los 50 y 59 años.

Tabla 1. 7. Cantidad de asociados por rango de edad según el género

EDAD	MUJERES	HOMBRES	Nº ASOC	%
10-19	3	6	9	0.74%
20-29	12	29	41	3.35%
30-39	31	65	96	7.85%
40-49	91	179	270	22.08%
50-59	96	210	306	25.02%
60-69	78	203	281	22.98%
70-79	39	111	150	12.26%
80-89	17	42	59	4.82%
90-99	3	7	10	0.82%
MAS 100	0	1	1	0.08%
TOTAL	370.00	853.00	1,223.00	100.00%
%	30.25%	69.75%	100.0%	1,223.00

Fuente: datos suministrados por la Licenciada Andrea Arrollo, encargada de Recursos Humanos.

En la Tabla 1. 8 se muestra un detalle de los movimientos de los asociados entre los períodos 2008 y 2014. Se observa que en los seis períodos que incluye esta tabla hubo 244 asociados nuevos, sin embargo, considerando las renunciaciones y los fallecimientos de asociados, el incremento neto es de únicamente 33 personas. Este dato es congruente

con lo que indica en la Tabla 1. 7, en la que un 35.24% de la población se encuentra en el rango de edades de 60 a 79 años, alcanzando a la expectativa de vida promedio en el país.

Parte de las estrategias de la cooperativa deben estar enfocadas en atraer a nuevos asociados, sin embargo debido a que únicamente pueden ser asociados aquellas personas que sean productoras de café, atraer a nuevos clientes en cantidades significativas no es del todo fácil. Existen otros factores que dificultan la atracción de nuevos asociados como los precios inestables del café a nivel internacional (ver anexo 7), el cambio generacional (nuevas generaciones no ven tan atractiva la actividad cafetalera).

Tabla 1. 8. Movimientos de asociados 2008 – 2014

PERIODO	INGRESOS	RENUNCIAS	FALLECIDOS
2008-2009	31.00	20.00	8.00
2009-2010	25.00	57.00	6.00
2010-2011	41.00	21.00	8.00
2011-2012	40.00	27.00	10.00
2012-2013	50.00	27.00	9.00
2013-2014	57.00	8.00	10.00
TOTAL	244.00	160.00	51.00
PROMEDIO	40.67	26.67	8.50

Fuente: datos suministrados por la Licenciada Andrea Arrollo, encargada de Recursos Humanos.

3.4.2.2. Características del producto/servicio

Las principales características de los productos/servicios que brinda la cooperativa a sus asociados y al público en general son las relacionadas con la calidad y su funcionalidad. Con base en lo mostrado en Figura 1. 6 los principales productos/servicios utilizados son el centro ferretero y de insumos agrícolas, el supermercado, la estación de servicios automotrices, el fondo de mutualidad, el financiamiento crédito cafetalero y el servicio de asistencia técnica.

Estos resultados destacan la importancia del sector comercial de la cooperativa y son

congruentes con las utilidades por segmento mostradas en la Figura 1. 3. Con base en esto se deben reforzar las actividades comerciales de la empresa y ejercer una adecuada supervisión sobre el desempeño de estos segmentos, para maximizar la utilidad a los asociados.

Figura 1. 6. Porcentajes de utilización de servicios por parte de asociados



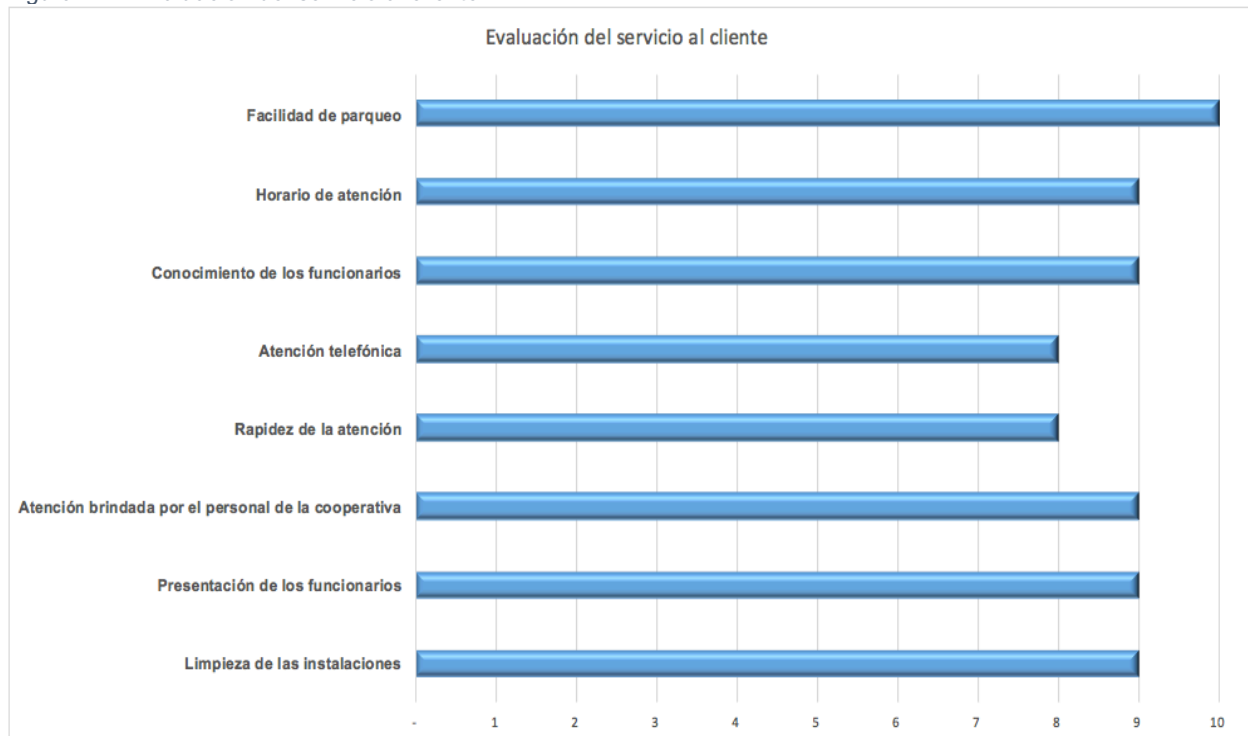
3.4.2.3. Relación empresa-asociados

La relación empresa-asociados se evalúa por medio del servicio al cliente y, por ende, su satisfacción. Con base en los resultados mostrados por la Figura 1. 7 se puede afirmar que la cooperativa tiene una alta calificación entre sus asociados, siendo los factores a los que se les debe prestar más cuidado: la atención telefónica y la rapidez de la atención al cliente.

Adicionalmente hay que recalcar que los asociados prefieren utilizar los productos/servicios que brinda la cooperativa antes que la oferta de la competencia. Por

lo cual es posible indicar que existe un potencial en la oferta de nuevos productos/servicios por parte de la cooperativa. Esta situación apoya el objetivo de la gerencia de diversificar las operaciones de la cooperativa.

Figura 1. 7. Evaluación del servicio al cliente



3.4.2.4. Imagen y percepción de la cooperativa

La última variable evaluada es la imagen y la percepción que los asociados tienen de CopeAtenas R.L. Para realizar esta evaluación se les consultó a los asociados encuestados qué les agrada y que desagrada de la cooperativa.

La Figura 1. 8. resume las respuestas a la pregunta ¿Qué le agrada de la cooperativa? Siendo la atención al cliente y el surtido de productos lo que los asociados indicaron que más les agrada, con un 24% y 19% respectivamente.

El nivel de imagen de la cooperativa se ve reforzado por el hecho de que un 100% de los asociados recomendaría asociarse a la empresa. Adicionalmente, cuando se les consultó ¿Qué le desagrada de la cooperativa? Un 76% de los encuestados indicaron que nada

les desagrada, siendo esto significativamente positivo debido a que denota una alta percepción e imagen.

Figura 1. 8. Evaluación de la imagen de la cooperativa



3.4.3 Perspectiva de procesos internos

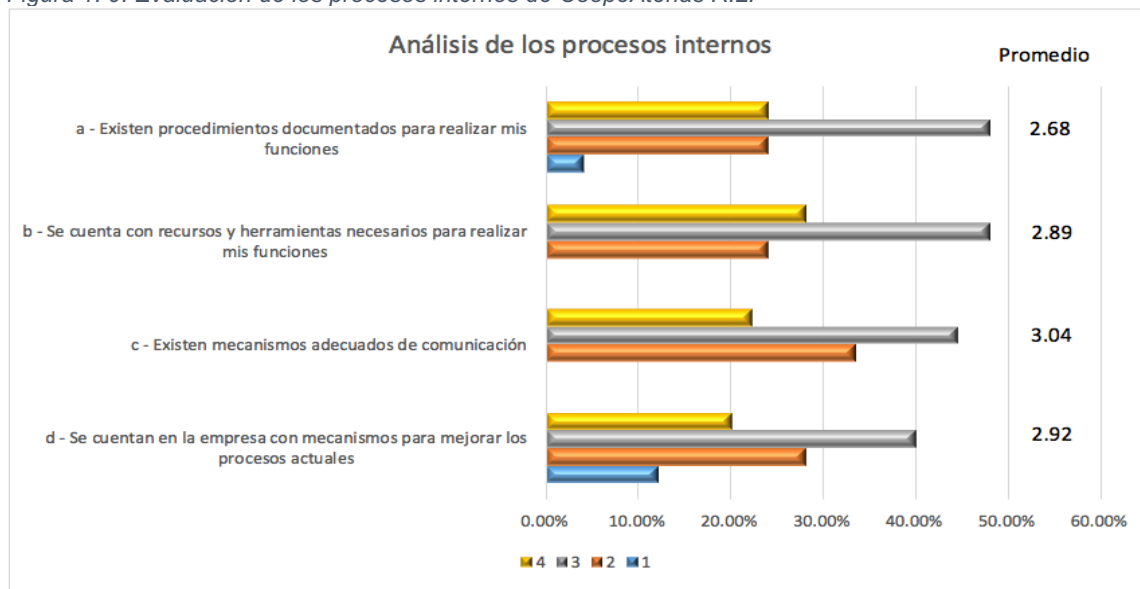
El análisis de la perspectiva de procesos internos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a todos los colaboradores de la empresa y el análisis de información estratégica provista por la cooperativa. Dicho estudio incluye tres componentes: gestión operativa, gestión de clientes y procesos sociales.

3.4.3.1. Gestión operativa

La gestión operativa consiste en la forma con que la empresa ejecuta sus procesos en la actualidad. De esta forma, se le pidió a los encuestados que evaluaran de 1 a 4 (al ser 1 la calificación más baja y 4 la más alta) aquellos parámetros que permiten tener una perspectiva clara al respecto.

La mayor ponderación de los factores evaluados con un 3.04 de 4 posible correspondió al hecho de si existen mecanismos adecuados de comunicación. Este particular permite a los colaboradores comunicar oportunamente sus inquietudes, aspiraciones y, así como escalar a tiempo situaciones complejas que se puedan presentar en la cooperativa.

Figura 1. 9. Evaluación de los procesos internos de CoopeAtenas R.L.

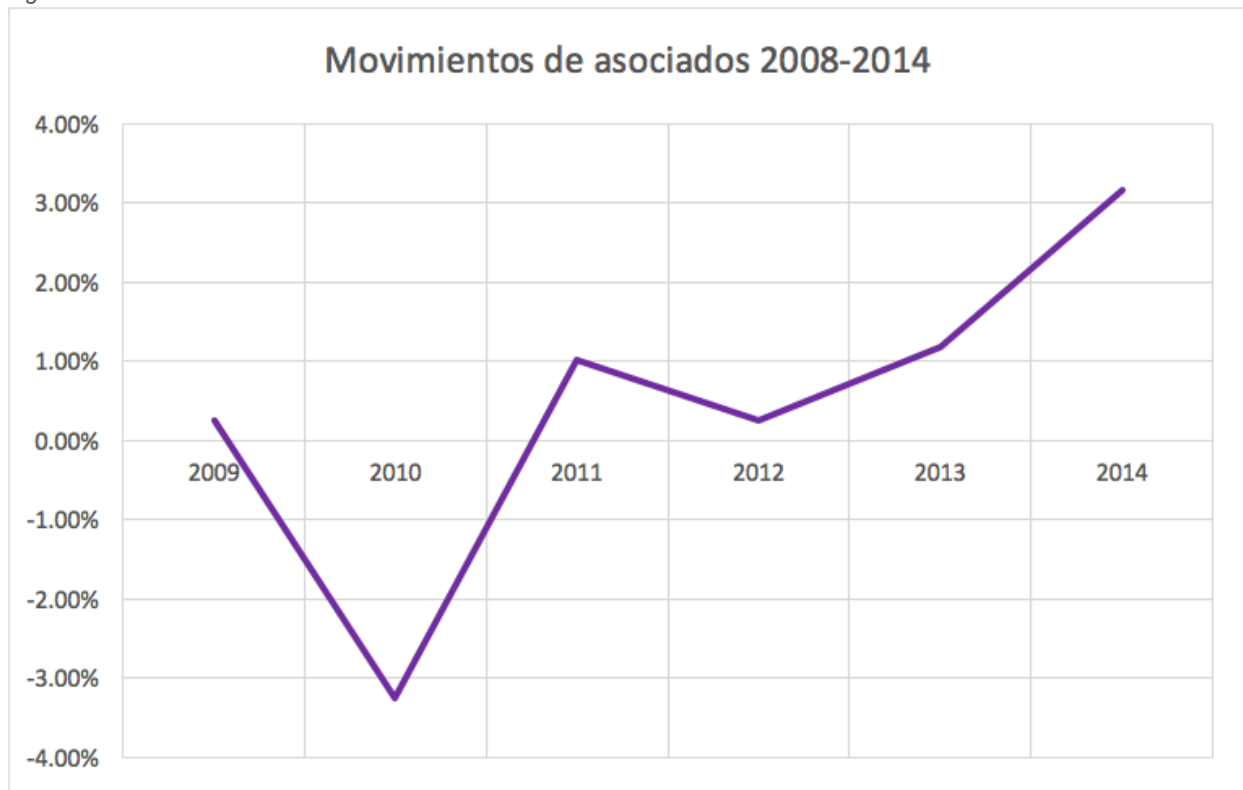


Es importante resaltar que el factor al que los colaboradores asignaron la calificación más baja fue a los procedimientos documentados para realizar sus respectivas funciones. Cabe destacar que el segundo factor con mayor puntuación es el hecho que los colaboradores consideran que cuentan con las herramientas y los mecanismos adecuados para cumplir con sus funciones.

1.4.8.6 3.4.3.2. Gestión asociados

La gestión de asociados se analiza desde la óptica de obtención de nuevos clientes, su mantenimiento y fidelización. En la Figura 1. 10. se puede observar como la base asociativa ha aumentado desde el período 2008 de forma neta. A su vez, anteriormente se observó en la Tabla 1. 8, que la cantidad de nuevos asociados no ha crecido en una tasa constante todos los períodos. Esto refuerza las conclusiones obtenidas por las encuestas en las que el 100% de los encuestados recomiendan asociarse a la cooperativa.

Figura 1. 10. Evolución de la base asociativa



Fuente: elaborado con datos brindados por Recursos Humanos

3.4.3.1. Procesos sociales

En los últimos años la cooperativa ha incursionado con diversos procesos sociales, dentro de los cuáles se incluyen iniciativas para el mejoramiento de calidad de vida de los asociados y la comunidad en general.

En la Figura 1. 6. presentada anteriormente, se calificaron los diversos servicios/productos que ofrece CoopeAtenas R.L. donde el supermercado, el centro ferretero y de insumos agrícolas, el fondo de mutualidad, el financiamiento por crédito cafetalero y el servicio de asistencia técnica tuvieron las puntuaciones más altas.

Actualmente la cooperativa tiene el proyecto de poner una farmacia y la ampliación del supermercado. Estas actividades, aparte de ayudar a los asociados y la comunidad en general, permiten a su vez posicionar a la cooperativa como una entidad que desea lograr el bienestar de los asociados y la comunidad, siendo consecuentes con los principios del cooperativismo de ayuda mutua y solidaridad.

3.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El análisis de la perspectiva de procesos internos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a todos los colaboradores de la empresa. Este estaba constituido en dos partes, la primera que fue realizada de forma personal, digital y privada, con el objetivo de mantener y salvaguardar la privacidad de los colaboradores. La segunda consistió en responder preguntas abiertas de forma personal, esta tuvo como objetivo validar el conocimiento de los colaboradores de la cultura organizacional.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe incluir tres componentes: capital humano, capital de información y capital organizativo.

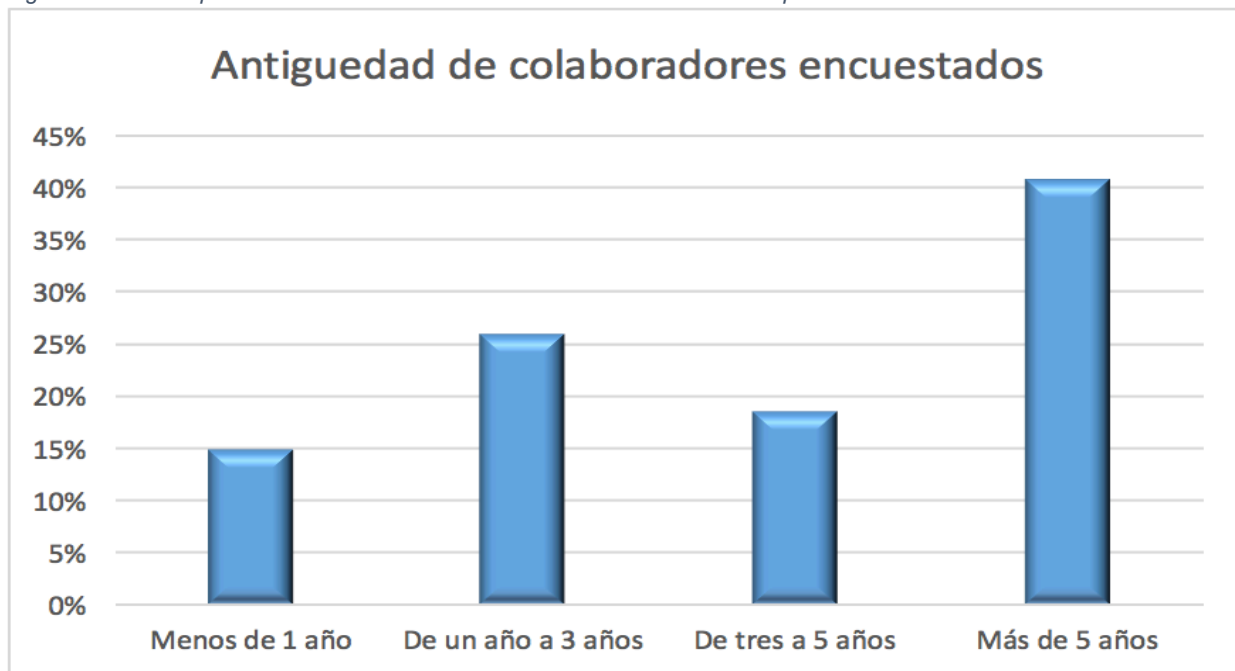
3.4.4.1. Capital humano

Las competencias estratégicas incluyen habilidades, talento, motivación y el conocimiento del negocio de los colaboradores para realizar las tareas requeridas por la estrategia.

La Figura 1. 11. da una perspectiva del conocimiento del negocio de los colaboradores de la compañía. Se observa que existe una baja rotación de personal, donde el 41% del personal encuestado tiene más de cinco años de laborar para la cooperativa y sólo un 15% tiene menos de 1 año. Esto se complementa por lo demostrado en la Figura 1. 12 donde un 59% de los encuestados opinó que posee un nivel de conocimiento suficiente para el puesto y para las funciones que realiza de tres (siendo 1 lo más bajo y 4 lo más alto), este indicador obtiene a la vez un promedio de 3.11, siendo este indicador uno de los mejor calificados por las personas encuestadas. Cabe resaltar que ante esta pregunta ni uno solo de los colaboradores encuestados dio la calificación más baja (1).

Uno de los factores que influye de manera importante en el desempeño de los colaboradores, es la motivación. El mismo puede estar relacionado con diversos factores, como por ejemplo: grado de satisfacción de los colaboradores con las funciones que desempeñan, oportunidades de crecimiento, incentivos salariales, entre otros.

Figura 1. 11. Tiempo laborado de los colaboradores encuestados de CoopeAtenas R.L.

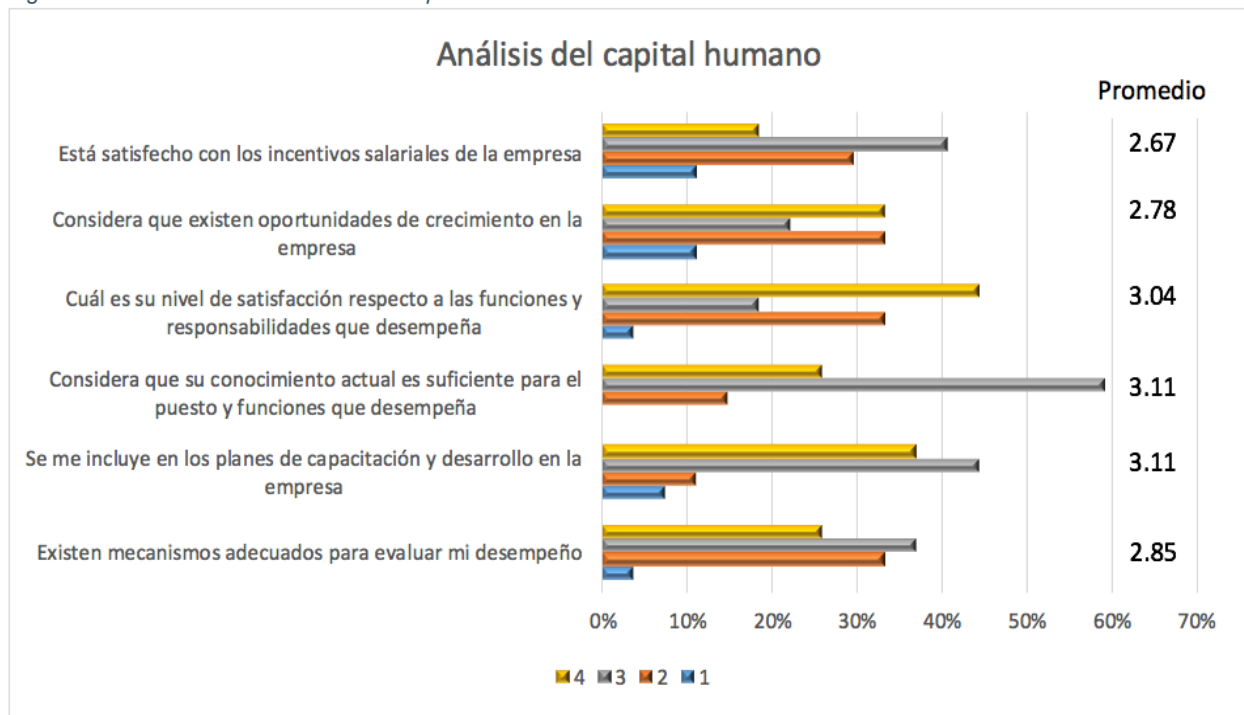


Fuente: elaborado con información de encuesta

Respecto a los incentivos salariales como se observa en Figura 1. 12 un 59% de los colaboradores encuestados los califica con una escala de 3-4 de 4 posibles, otorgándole un valor promedio de 2.67, denotando un grado de insatisfacción importante (41%) y que puede influir de manera negativa en la motivación del equipo en general. En una escala de 1 a 4 este indicador fue el peor calificado respecto al capital humano, con una calificación promedio de 2.67.

Respecto a las oportunidades de crecimiento el 44% de los colaboradores encuestados indican que tienen una posibilidad de crecimiento limitada, contra un 33% que la consideran alta. En una escala de 1 a 4, este indicador fue el segundo peor calificado con 2.78.

Figura 1. 12. Análisis de factores del capital humano



Fuente: elaborado con información de encuestas

En contraste con las oportunidades de crecimiento, un 63% de los encuestados se encuentran muy satisfechos con respecto a las funciones y las responsabilidades que desempeñan en la compañía, otorgando una calificación de promedio de 3.04, el segundo más alto de los indicadores evaluados.

Con respecto a la percepción que los colaboradores encuestados tienen con respecto a los mecanismos para evaluar el desempeño, solo un 63% indicó que sí son adecuados. El hecho de que un 47% de los encuestados indique que los mecanismos de evaluación del desempeño no son lo suficientemente adecuados es negativo para la organización en cuanto a que los colaboradores pueden experimentar estar dentro de una zona de “confort”. Que no les permita realizar cada vez mejor sus funciones, con lo cual la consecución de las metas de la empresa se vería en riesgo.

Con respecto a las funciones y las responsabilidades de los colaboradores dentro de la organización un 89% respondió que tiene claro o muy claro su papel dentro de la empresa y únicamente un 7% indicó que no tiene claras sus funciones dentro de la empresa.

Cabe destacar que CoopeAtenas R.L. realiza capacitaciones constantemente, un 96% indicó que ha recibido capacitaciones en la compañía. Las capacitaciones fueron calificadas como buenas o muy buenas por un 89% de los colaboradores encuestados.

3.4.4.2. Capital de información

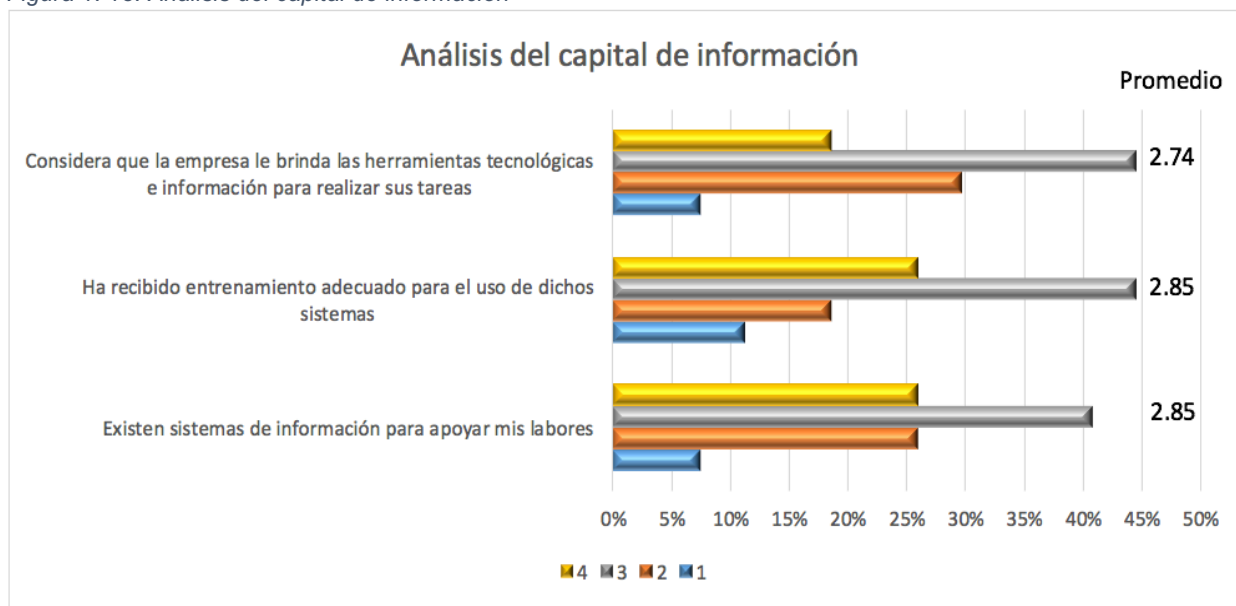
La información estratégica incluye los sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de la gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia

En la Figura 1. 13 se resume los sistemas de información, las aplicaciones y las herramientas de gestión del conocimiento existentes en CoopeAtenas R.L., que constituyen el capital de información de la empresa. En términos generales, todas las variables evaluadas tuvieron una calificación promedio de 2.81, de 4 posibles.

Respecto a la puntuación más baja, el 37% de los colaboradores indicó contar con las adecuadas herramientas tecnológicas y de información necesaria para cumplir con sus funciones y un 30% indicó que no recibió una capacitación adecuada en los sistemas de información utilizados.

A pesar de que las calificaciones otorgadas por los encuestados son positivas, al ser la menor 2.74 y la mayor un 2.85, ningún aspecto evaluado supera un 3. Por lo tanto, se debe reforzar la capacitación referente al uso de dichos sistemas.

Figura 1. 13. Análisis del capital de información



Fuente: elaborado con información de encuestas

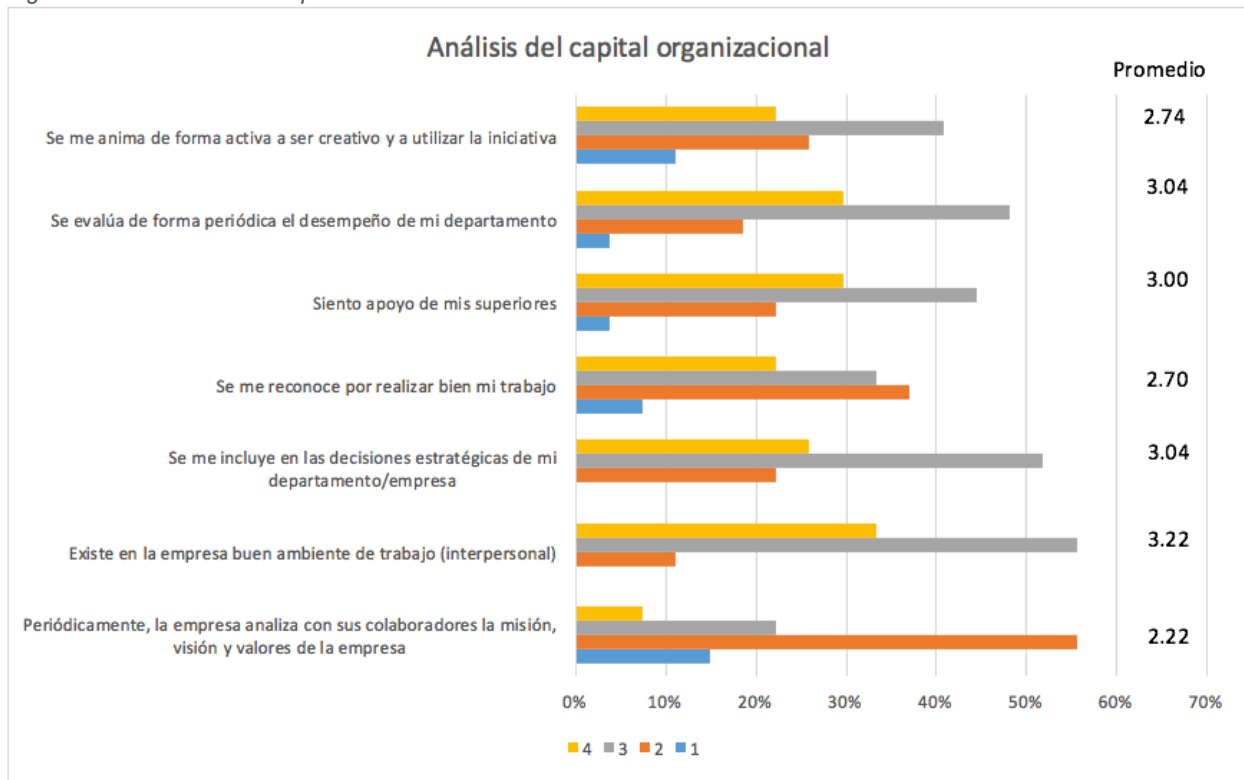
3.4.4.3. Capital organizativo

La cultura de la compañía incluye la concienciación e internalización de la misión, visión y los valores de la empresa.

Respecto a la cultura organizacional esta es poco conocida por los colaboradores, únicamente un 37% indicó haber recibido inducción en la misión y la visión de la empresa y únicamente un 30% indicó haber recibido inducción en los valores organizacionales. Esta situación es reforzada por lo mostrado en la Figura 1. 14 dónde únicamente un 30% de los encuestados indicó que la empresa revisa periódicamente la misión, la visión, y los valores empresariales de la cooperativa.

Es importante destacar que la cultura organizacional es la hoja de ruta de la planificación estratégica en las empresas y, por ende, el conocimiento e internalización de esta es de vital importancia para la consecución de los objetivos empresariales de la organización. De esta manera como parte del plan estratégico se propondrá interiorizar la cultura organizacional de los colaboradores de la cooperativa.

Figura 1. 14. Análisis del capital de información



Fuente: elaborado con información de encuestas

La Figura 1. 14 da una perspectiva clara respecto al liderazgo existente en la organización. El liderazgo fue evaluado respecto a diferentes variables como el líder que motiva, incentiva, reconoce, apoya e involucra en las decisiones estratégicas al resto del equipo.

De las variables evaluadas el ambiente organizacional registró la ponderación más positiva con un 3.22. Cabe resaltar que ante la pregunta de que si el colaborador siente apoyo de sus superiores un 74% indicó que sí, para un promedio de 3.00 en la evaluación de esta variable. Esta calificación es consistente ante la pregunta de si se involucra a los miembros del equipo en las decisiones estratégicas, registrando una ponderación promedio de 3.04.

A pesar de las buenas calificaciones indicadas anteriormente, las variables de incentivos a la creatividad e iniciativa y el reconocimiento al trabajo realizado fueron las peor calificadas con 2.74 y 2.70, respectivamente. A manera de sintetizar esta información se puede indicar que se debe mejorar la forma de cómo los líderes de la empresa reconocen

los logros de los funcionarios y cómo estos inspiran la iniciativa y la creatividad del resto del equipo de trabajo.

3.5 Matiz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Con base en lo expuesto en los capítulos anteriores y la investigación realizada se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de CoopeAtenas R.L.

La elaboración de la matriz FODA contempló la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la cooperativa, con base en sus recursos financieros, humanos, procesos internos, prácticas administrativas, soporte tecnológico y relación con asociados y clientes en general.

El análisis interno identifica fortalezas y debilidades. Las fortalezas comprenden aquellas características inherentes que permiten aprovechar las oportunidades que se presentan y enfrentar exitosamente, neutralizar o atenuar las amenazas existentes para el logro de los objetivos y las metas de la entidad. Las debilidades, por su parte, representan aquellas características que plantean incapacidades para enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas existentes y el desaprovechamiento de oportunidades.

Por su parte, el análisis externo identifica las oportunidades que podrían estar al alcance para ser aprovechadas, así como las amenazas que podrían obstaculizar o interferir en la consecución de los objetivos y las metas de la entidad.

3.5.1 Fortalezas

- a) La visión de la compañía es muy deseable.
- b) Aumento constante de las utilidades en los últimos cinco años.
- c) La cooperativa es capaz de financiar su activo a largo plazo con el patrimonio de los asociados, sin recurrir a financiamiento externo.
- d) El sector comercial de la cooperativa es muy rentable.
- e) Buena percepción ante los asociados de la cooperativa.

- f) Alta calidad del café producido en Atenas.
- g) Mecanismos adecuados de comunicación.

3.5.2 Oportunidades

- a) Mejorar el financiamiento de los activos circulantes con pasivo a largo plazo.
- b) Potencial de oferta de nuevos productos/servicios.
- c) Los asociados apoyarían nuevos productos/servicios que ofrezca la cooperativa.
- d) Atracción de nuevos clientes internacionales de café.
- e) Atracción de nuevos asociados.

3.5.3 Debilidades

- a) La misión de la compañía no contempla la parte comercial de la cooperativa.
- b) La visión de la compañía utiliza un lenguaje muy general.
- c) Los resultados de los distintos segmentos de la cooperativa se comportan de manera diferente y no todos aportan en la misma medida a los resultados.
- d) Falta de indicadores y métricas para la evaluación de los objetivos estratégicos.
- e) Procedimientos documentados inadecuadamente.
- f) Capacitaciones poco adecuadas en sistemas de información.

3.5.4 Amenazas

- a) Nuevos competidores a medida que la comunidad aumente su desarrollo económico y social.
- b) Caída en los precios internacionales del café.
- c) Cambio generacional, menos personas se ven atraídas por actividades agrícolas.

Una vez concluido con el análisis de la situación actual de la empresa, en el siguiente capítulo se plantea una propuesta de un plan estratégico, así como también un cuadro de mando integral que permia cumplir con las metas y la planificación estratégica respectiva para lograr mantener un crecimiento sostenido.

Capítulo IV. Propuesta de un plan estratégico para CoopeAtenas R.L.

Posterior al análisis de la situación de la empresa, tanto a lo interno como a lo externo y a la consolidación de la información obtenida en el análisis FODA, sección 3.5 del capítulo anterior, en el presente capítulo se elabora un marco estratégico general para CoopeAtenas R.L. que incluye una propuesta de misión y una visión.

Posteriormente se elabora un cuadro de mando integral (CMI), con sus respectivos objetivos, acciones, indicadores y metas. Se incluyen tableros de control que permiten llevar un seguimiento del cumplimiento de las metas establecidas.

Asimismo, se presenta una hoja de cálculo que facilita la preparación de un esquema integral de rentabilidad (Salas Bonilla, 2012, p. 126) que facilitará identificar los factores que afectan la rentabilidad en el patrimonio de la compañía, a través de un desglose de los indicadores rendimiento sobre el patrimonio (RSP) e índice de apalancamiento (IAP).

4.1 Justificación de la investigación

Todas las organizaciones están orientadas a la búsqueda del crecimiento económico, donde en un mundo globalizado y cada vez más exigente, como el actual, nace la necesidad de implementar estrategias que le permitan a las organizaciones realizar una buena gestión a nivel gerencial, alineadas con la visión y la misión de la empresa.

Con base en la información, análisis e investigación, expuestos en capítulos anteriores, surge la necesidad de realizar una propuesta de un plan estratégico y, posteriormente, un cuadro de mando integral que permita a CoopeAtenas R.L. medir la adecuada ejecución de sus estrategias, comunicar las prioridades y las necesidades de la organización, tener una radiografía de la cooperativa, equilibrar fuerzas, áreas e incluso motivar los cambios. El CMI combina indicadores financieros y no financieros.

Se debe empezar con una adecuada declaración de misión, visión y objetivos estratégicos que le permitan lograr un crecimiento sostenido a la cooperativa, para posteriormente, establecer de forma adecuada las diferentes perspectivas del cuadro de

mando integral que permitan lograr y medir la consecución o no de la estrategia deseada.

4.2 objetivos de la propuesta

El objetivo general de la propuesta es:

Desarrollar una propuesta de plan estratégico para CoopeAtenas R.L. acorde con la realidad de la compañía, que contribuya a mejorar su gestión actual.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Brindar una propuesta de marco estratégico ajustado, según los resultados obtenidos en el análisis de la situación del capítulo 3.
- b) Elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que pueda ser utilizado de manera consolidada (a la cooperativa como un todo) y que pueda ser ajustado a cada uno de los negocios presentes y futuros de la cooperativa. Que al mismo tiempo sea conciso, eficaz y eficiente en su utilización.
- c) Establecer un plan de acción y una justificación económica que permitan la implementación del proyecto.

4.3 Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito para la implementación del presente proyecto son los siguientes:

- f) Capacitar a la alta gerencia para la ejecución del plan estratégico elaborado y el uso del cuadro de mando integral presupuesto.
- g) Capacitar, motivar y empoderar al resto de los colaboradores de la empresa en relación con el plan estratégico y su importancia, haciéndolos entender cómo los afecta directamente.
- h) Hacer conciencia en la empresa de la importancia que tiene brindar un seguimiento a la ejecución del plan y de que este no está escrito en piedra, sino que es un documento “vivo” y, por lo tanto, sujeto de mejora y cambios.

- i) Hacer conciencia de que se requiere de un sistema de planificación completo para que un plan estratégico pueda ser exitoso. Es necesario que la empresa desarrolle planes anuales de acción que sean específicos y planes de trabajo por departamento, que se encuentren alineados al plan estratégico.
- j) Debe designarse un responsable de brindar el seguimiento a dicho plan y de presentar los avances de cumplimiento para la toma de decisiones.

4.4 Propuesta de marco estratégico

Con base en lo descrito en la sección 3.3 del capítulo anterior, se complementa y reestructura el enunciado de la misión y la visión de CoopeAtenas R.L.

4.4.1 Propuesta de misión

El enunciado de la misión propuesto para la cooperativa es el siguiente:

CoopeAtenas R.L. es una organización cooperativa agropecuaria industrial de servicios múltiples, que se dedica al desarrollo económico y social de sus asociados, empleados y la comunidad en general, mediante producción de café, así como productos y servicios comerciales que sean rentables y que beneficien a la comunidad; en armonía con el ambiente, comercialización directa con sus clientes y el aprovisionamiento adecuado con calidad en los servicios que se brindan en el momento oportuno, eficiente y eficaz.

De esta forma, del enunciado de misión propuesto se puede obtener:

- **¿Quiénes somos?:** “... una organización cooperativa agropecuaria Industrial de servicios múltiples...”
- **¿Qué hacemos?:** “...producción de café, así como productos y servicios comerciales que sean rentables y que beneficien a la comunidad; en armonía con el ambiente, comercialización directa con sus clientes y el aprovisionamiento adecuado con calidad en los servicios que se brindan en el momento oportuno,

eficiente y eficaz.” En esta propuesta de misión sí se incluye el área comercial de la cooperativa.

- **¿Por qué estamos aquí?:** “... desarrollo económico y social de sus asociados, empleados y la comunidad en general...”

4.4.2 Propuesta de visión

Tabla 1. 9. Evaluación del enunciado de visión propuesto para CoopeAtenas R.L.

Características de una visión estratégica bien redactada	Evaluación
Gráfica	Presenta una imagen clara del rumbo de la empresa.
Direccional	Sí ve al futuro.
Centrada	Utiliza un lenguaje específico y delimita el campo de acción a la comunidad de Atenas.
Flexible	Específica una “innovación constante y búsqueda del bienestar general”.
Viable	La visión es viable para la comunidad de Atenas.
Deseable	Es deseable ya que indica “... en armonía con la naturaleza... y la búsqueda del bienestar general”.
Fácil de recordar	Se explica fácilmente, indica qué hace, cómo lo hace y qué busca.

Fuente: elaboración propia.

El enunciado de la visión propuesto para la cooperativa es el siguiente:

CoopeAtenas R.L. será la organización promotora, base y sustento del desarrollo económico y social de Atenas, en armonía con la naturaleza, que produce y comercializa café de calidad mundial, así como productos y servicios comerciales competitivos y beneficiosos para la comunidad; a través de la innovación constante y la búsqueda del bienestar general.

De esta forma, del enunciado de visión propuesto se pueden obtener las características indicadas en la Tabla 1. 9.

4.4.3 Propuesta de estrategia – beneficio

Para el beneficio la estrategia propuesta es la siguiente:

Aumentar la rentabilidad mediante la diferenciación del producto de la compañía promoviendo su valor tanto en sabor como en calidad, diferenciado además a la cooperativa a través de las certificaciones con las que cuenta. Además impulsar el reconocimiento de la marca CoopeAtenas y sus productos.

4.4.4 Propuesta de estrategia - Área Comercial

Para el Área Comercial se separó el supermercado del resto de los negocios de la cooperativa.

4.4.4.1 Propuesta de estrategia para el supermercado

Cómo se observó en el capítulo anterior, sección 3.4, el supermercado es el negocio más rentable de la compañía, por lo que la estrategia propuesta es la siguiente:

Hacer crecer el negocio mediante la identificación y el ofrecimiento de nuevos e innovadores productos que sean atractivos a la comunidad, haciendo uso de un equipo de trabajo comprometido y capacitado, que brinde un servicio al cliente diferenciado de los competidores.

4.4.4.2 Propuesta de estrategia para otros negocios

Cómo se observó en el capítulo anterior, sección 3.4, con excepción del supermercado, los otros negocios del área comercial no presentan crecimientos constantes, por lo que la estrategia propuesta es la siguiente:

Consolidar los negocios actuales mediante a) crecimiento de los negocios a través de nuevos productos y servicios que la comunidad requiera y que atraigan a nuevos clientes; b) control de costos y gastos que permita enfocar los recursos en aquellas actividades que sean más rentables para la cooperativa, c) brindar un servicio al cliente que

diferencie los productos y los servicios de la cooperativa de sus competidores y que haga que la oferta sea más atractiva a los clientes.

4.5 Propuesta de cuadro de mando integral

Con el fin de implementar las estrategias se elaboró un CMI consolidado para los negocios de la cooperativa, pero que sin embargo es flexible y adaptable para el beneficio, el supermercado y para los otros negocios del área comercial, así como su respectivo tablero de control, los cuales permitirán llevar un control del cumplimiento de metas utilizando la metodología del semáforo.

4.5.1 CMI

A continuación se presentan la tabla de objetivos e indicadores y su respectivo tablero de control para cada una de las perspectivas del CMI:

4.5.1.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera para el beneficio debe enfocarse en creación de valor, recuperar la rentabilidad y procurar una solidez financiera que le permita depender lo menos posible del financiamiento externo.

Tal y como se mencionó en la sección 4.3 el tipo de estrategia definida para este giro de negocio es buscar la rentabilidad del beneficio, por lo que se establece un objetivo general para esta perspectiva que promueve un incremento en la rentabilidad a través de la promoción del valor del producto de la compañía.

Tabla 1. 10. Perspectiva financiera

Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones estratégicas	Indicadores	Metas		
				Año 1	Año 3	Año 5
Aumentar la rentabilidad mediante incremento en ventas de producto terminado. Mantener un nivel de endeudamiento bajo.	Impulsar el reconocimiento de la marca CoopeAtenas.	Llegar a nuevos establecimientos comerciales en otras áreas del país.	Incremento en ventas de café en bolsa de las marcas de la cooperativa.	5%	10%	15%
			Nuevos puntos de venta que distribuyen el café de CoopeAtenas.	3%	5%	7%
	Impulsar la rentabilidad del beneficio.	Llevar un cálculo financiero de los ingresos y la rentabilidad.	Rentabilidad sobre el patrimonio.	3%	5%	7%
	Nivel de endeudamiento bajo.	Suplir la mayor parte de las actividades de financiamiento utilizando fondos propios.	Índice de apalancamiento.	2.5	2.3	2
			Razón de deuda.	60%	55%	50%
		Mantener una estructura financiera adecuada.	Financiamiento del activo a largo plazo con patrimonio.	50% o más	50% o más	50% o más
			Financiamiento del activo circulante con pasivos a largo plazo.	20% o más	20% o más	20% o más

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente se definieron tres objetivos específicos. El primero se relaciona con el reconocimiento de las marcas de la compañía; el segundo se dirige a la rentabilidad del beneficio; el tercero, y último, es uno de los objetivos estratégicos planteados por la gerencia general, que es mantener un nivel de endeudamiento bajo en los negocios, para alcanzar la autosostenibilidad.

Para el desarrollo de métricas de control es necesario definir metas de incrementos en ventas de las marcas de la cooperativa, tanto en cantidad como en números de establecimientos comerciales en los que se tiene presencia, así se podrán calcular ingresos y rentabilidad incrementales.

Para el control del endeudamiento se definen metas para el índice de apalancamiento, la razón de deuda, el porcentaje recomendado para financiar el activo a largo plazo con patrimonio y el porcentaje recomendado para financiar el activo circulante con pasivo a largo plazo (ver sección 3.4.1.3). En la Tabla 1. 10 se presentan los objetivos, las

acciones, los indicadores y las metas para la perspectiva financiera.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

Tabla 1. 11. Tablero de control perspectiva financiera

Indicador	Meta 1 ^{er} año	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Frecuencia	Fuente
Incremento en ventas de café en bolsa de las marcas de la cooperativa.	5%	I > 5%	5% > I > 3%	I < 3%	Finanzas	Mensual	Estados financieros
Locales en los que se venda el café de CoopeAtenas.	3%	I > 3%	3% > I > 1%	I < 1%	Finanzas	Mensual	Estados financieros
Rentabilidad sobre el patrimonio.	3%	I > 3%	3% > I > 1%	I < 1%	Finanzas	Mensual	Estados financieros
Índice de apalancamiento.	2.5	I < 2.5	2.5 < I < 3.0	I > 3.0	Finanzas	Mensual	Estados financieros
Razón de deuda.	60%	I < 60%	60% < I < 65%	I > 65%	Finanzas	Mensual	Estados financieros
Financiamiento del activo a largo plazo con patrimonio.	50% o más	I > 50%	50% < I < 40%	I < 40%	Finanzas	Mensual	Estados financieros
Financiamiento del activo circulante con pasivos a largo plazo.	20% o más	I > 20%	20% < I < 10%	I < 10%	Finanzas	Mensual	Estados financieros

Fuente: elaboración propia.

4.5.1.2 Perspectiva cliente

La cooperativa debe contar con una gama amplia y útil de productos y servicios, acompañados de un excelente servicio al cliente, lo anterior debe verse reflejado en una favorable percepción de imagen de los asociados y clientes respecto a la empresa.

Tabla 1. 12 Perspectiva clientes

Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones estratégicas	Indicadores	Metas			
				Año 1	Año 3	Año 5	
Ampliar la cuota de participación de mercado de la empresa.	Aumentar la clientela actual.	Brindar servicios y soluciones tanto de financiamiento como otros servicios, de calidad apegadas a las necesidades de los asociados.	Evaluar el grado de satisfacción de las soluciones y los productos brindados dentro de una escala de 0 a 10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	5%	10%	15%	
			Evaluar el grado de importancia de las soluciones y los productos brindados dentro de una escala de 0 a 10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	3%	5%	7%	
			Incremento del uso de los servicios que menos utilizan los asociados.	5%	10%	15%	
	Ofrecer un excelente servicio al cliente.	Ofrecer un excelente servicio al cliente.	Ofrecer nuevos servicios que requieran y beneficien a los clientes.	Cantidad de nuevos servicios/productos ofrecidos a los clientes.	1	3	5
			Evaluar el servicio al cliente dentro de una escala de 0 a 10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9	9	9	9	
			Evaluar el nivel de percepción e imagen de la cooperativa dentro de una escala de 0-10 siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	9	9	9	

Fuente: elaboración propia.

Para asegurar que se brinda la mejor calidad respecto a la gama de productos y servicios se deben evaluar estos de forma constante a través de encuestas, siendo un nueve la calificación que la compañía debe tener como meta (escala de uno a 10, siendo 10 la máxima calificación). Dicha evaluación debe incluir variables de satisfacción de los productos/servicios, grado de importancia/utilidad y, por último, la percepción de la cooperativa. De esta manera se podrán desechar e incluir productos/servicios con base en las necesidades y la retroalimentación de los clientes.

Tabla 1. 13. Tablero de control perspectiva clientes

Indicador	Meta 1 ^{er} año	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Frecuencia	Fuente
Evaluar el grado de satisfacción de las soluciones y productos brindados dentro de una escala de 0 a 10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	9	I > 9	9 > I > 7	I < 9	Finanzas	Mensual	Estados financieros
Evaluar el grado de importancia de las soluciones y productos brindados dentro de una escala de 0 a 10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	9	I > 9	9 > I > 7	I < 9	Finanzas	Mensual	Estados financieros
Incremento del uso de los servicios que menos utilizan los asociados.	5%	I > 5%	5% > I > 3%	I < 3%	Finanzas	Mensual	Estados financieros
Cantidad de nuevos servicios/productos ofrecidos a los clientes.	1	I > 1%	N/A	I < 1	Finanzas	Mensual	Estados financieros
Evaluar el servicio al cliente dentro de una escala de 0 a 10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	9	I > 9	9 > I > 7	I < 9	Finanzas	Mensual	Estados financieros
Evaluar el nivel de precepción e imagen de la cooperativa dentro de una escala de 0-10 siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	9	I > 9	9 > I > 7	I < 9	Finanzas	Mensual	Estados financieros

Fuente: elaboración propia.

En el análisis realizado en la sección 3.4.2.1 se encontró una importante brecha en la edad promedio de los asociados de la cooperativa (47.1% se encuentra entre 40 y 60 años en promedio), con lo cual se debe rejuvenecer la base asociativa de manera que el porcentaje de asociados con edades entre 30 y 40 años adquiera más importancia. De esta manera, para reducir dicha brecha y equilibrar la edad promedio de los asociados se debe desarrollar, promocionar y posicionar productos/servicios que faciliten a los motiven a los asociados a continuar en la industria del café.

En la Tabla 1. 13 se presenta el tablero de control asociado a la Tabla 1. 12 Perspectiva clientes, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas

del primer año.

4.5.1.3 Perspectiva procesos internos

Tabla 1. 14. Perspectiva procesos internos

Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones estratégicas	Indicadores	Metas		
				Año 1	Año 3	Año 5
Contar con procesos desarrollados a partir de las características internas y el entorno actual en que se desarrolla en giro de negocio, que permitan ofrecer un servicio que contribuya con la satisfacción de los clientes y el crecimiento del negocio.	Establecer un sistema de medición del desempeño que permita conocer la eficacia y la excelencia operativa, con el fin de determinar la brecha existente entre el desempeño actual y el esperado.	Formular y medir indicadores de desempeño.	Porcentaje de procesos que cuentan con indicadores de medición.	70%	80%	90%
			Evaluación del desempeño por proceso.	70%	80%	90%
		Incluir tecnologías de información dentro de los procesos.	Procesos con tecnologías de información implementadas.	70%	80%	90%
	Desarrollar técnicas para garantizar la calidad del producto obtenido a partir de los procesos críticos, aumentando el porcentaje de las actividades que agregan valor e incorporando la estandarización de criterios para así contribuir con el cumplimiento de la razón de ser y de las necesidades de los clientes.	Estandarizar y documentar procesos.	Porcentaje de procesos estandarizados y documentados.	70%	80%	90%
			Capacitar al personal en la importancia y uso de los procesos.	Porcentaje de personal capacitado.	70%	80%

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la perspectiva de procesos se constituye un objetivo general que establece contar con procesos que promuevan un servicio que satisfaga las necesidades

de los clientes y el crecimiento del negocio.

Para esto, se establecen dos objetivos específicos, el primero relacionado con el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño de los procesos, con el fin de determinar brechas entre el desempeño actual y el deseado y un segundo relacionado con el desarrollo de técnicas para garantizar la calidad de los productos o servicios obtenidos de la manera más eficiente.

Así, se establecen métricas de control como la evaluación del desempeño de los procesos y los procesos adecuadamente estandarizados y documentados (una de las debilidades identificadas en la sección 3.5.3 del capítulo anterior). En la Tabla 1. 14 se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva:

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

Tabla 1. 15. Tablero de control perspectiva procesos internos

Indicador	Meta 1 ^{er} año	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Frecuencia	Fuente
Porcentaje de procesos que cuentan con indicadores de medición.	70%	I > 70%	70% > I > 60%	I < 60%	Recursos Humanos	Trimestral	Procesos.
Evaluación del desempeño por proceso.	70%	I > 70%	70% > I > 60%	I < 60%	Recursos Humanos	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos.
Procesos con tecnologías de información implementadas.	70%	I > 70%	70% > I > 60%	I < 60%	Recursos Humanos	Trimestral	Evaluación del desempeño y procesos.
Porcentaje de procesos estandarizados y documentados.	70%	I > 70%	70% > I > 60%	I < 60%	Recursos Humanos	Semestral	Inventario de procesos documentados.
Porcentaje de personal capacitado.	70%	I > 70%	70% > I > 60%	I < 60%	Recursos Humanos	Semestral	Listas de Capacitaciones.

Fuente: elaboración propia.

4.5.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En relación con la perspectiva de procesos se establece un objetivo general que establece lograr un involucramiento activo de los colaboradores en la toma de decisiones

a través de un trabajo conjunto en el cual se les motive a cumplir con las estrategias de la cooperativa.

Tabla 1. 16. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones estratégicas	Indicadores	Metas		
				Año 1	Año 3	Año 5
Lograr un involucramiento activo de los colaboradores en la toma de decisiones a través de un trabajo conjunto en el cual se les motive a cumplir con las estrategias de la cooperativa.	Seleccionar un equipo de trabajo para la ejecución del giro del negocio.	Elaborar perfiles de puestos específicos y claros para la selección de personal	Perfiles elaborados para cada puesto	85%	90%	100%
		Llevar a cabo procesos estandarizados de selección de personal	Equipo de trabajo contratado	85%	90%	100%
		Capacitar a todo el personal	Porcentaje de colaboradores capacitados	70%	80%	90%
	Establecer un sistema de recompensas basado en la medición del desempeño, para incentivar en los colaboradores el trabajo en equipo, la creatividad y la lealtad a la cooperativa.	Aplicar encuestas de satisfacción laboral.	Porcentaje de satisfacción del personal.	80%	85%	90%
	Establecer un sistema de evaluación del desempeño de 360° para los colaboradores, fundamentado en competencias e indicadores por puesto.	Determinar competencias e indicadores por tipo de puesto.	Nivel de desempeño medio por colaborador.	85%	90%	95%
		Elaborar un sistema de evaluación del desempeño.				

Fuente: elaboración propia.

Para esto, se establecen dos objetivos específicos: el primero relacionado con el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño de los procesos, con el fin de determinar brechas entre el desempeño actual y el deseado; y un segundo relacionado con el desarrollo de técnicas para garantizar la calidad de los productos o servicios

obtenidos de la manera más eficiente.

Así, se establecen métricas de control como la evaluación del desempeño de los procesos y procesos con más de un 85% de actividades que agregan valor. En la Tabla 1. 16 se presenta la tabla de objetivos, acciones, indicadores y metas para esta perspectiva.

A continuación se presenta el tablero de control asociado a la tabla anterior, donde se utiliza la metodología del semáforo para el seguimiento de las metas del primer año.

Tabla 1. 17. Tablero de control perspectiva aprendizaje y crecimiento

Indicador	Meta 1er año	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable	Frecuencia	Fuente
Perfiles elaborados para cada puesto.	85%	I > 85%	85% > I > 75%	I < 75%	Recursos Humanos	Mensual	Perfiles de personal
Equipo de trabajo contratado .	85%	I > 85%	85% > I > 75%	I < 75%	Recursos Humanos	Mensual	Informes
Porcentaje de colaboradores capacitados.	70%	I > 70%	70% > I > 60%	I < 60%	Recursos Humanos	Mensual	Listas de capacitación
Porcentaje de satisfacción del personal.	80%	I > 80%	80% > I > 70%	I < 70%	Recursos Humanos	Semestrales	Encuestas
Nivel de desempeño medio por colaborador.	85%	I > 85%	85% > I > 75%	I < 75%	Recursos Humanos	Trimestral	Evaluación del desempeño

Fuente: elaboración propia.

4.6 Hoja de cálculo esquema integral de rentabilidad

Como aporte adicional se entregó a la cooperativa un documento de Excel para ayudar a entender los factores afectan la rentabilidad sobre el patrimonio (RSP), que es uno de los indicadores incluidos en el CMI, ver anexo 11. De esta manera es posible identificar y rastrear qué componentes tienen más peso en el comportamiento de la RSP.

Dicho documento está compuesto de dos hojas de cálculo, en una se deben ingresar los indicados del balance de situación y del estado de resultados, luego a través de fórmulas estos montos calculan automáticamente los indicadores financieros de la segunda hoja.

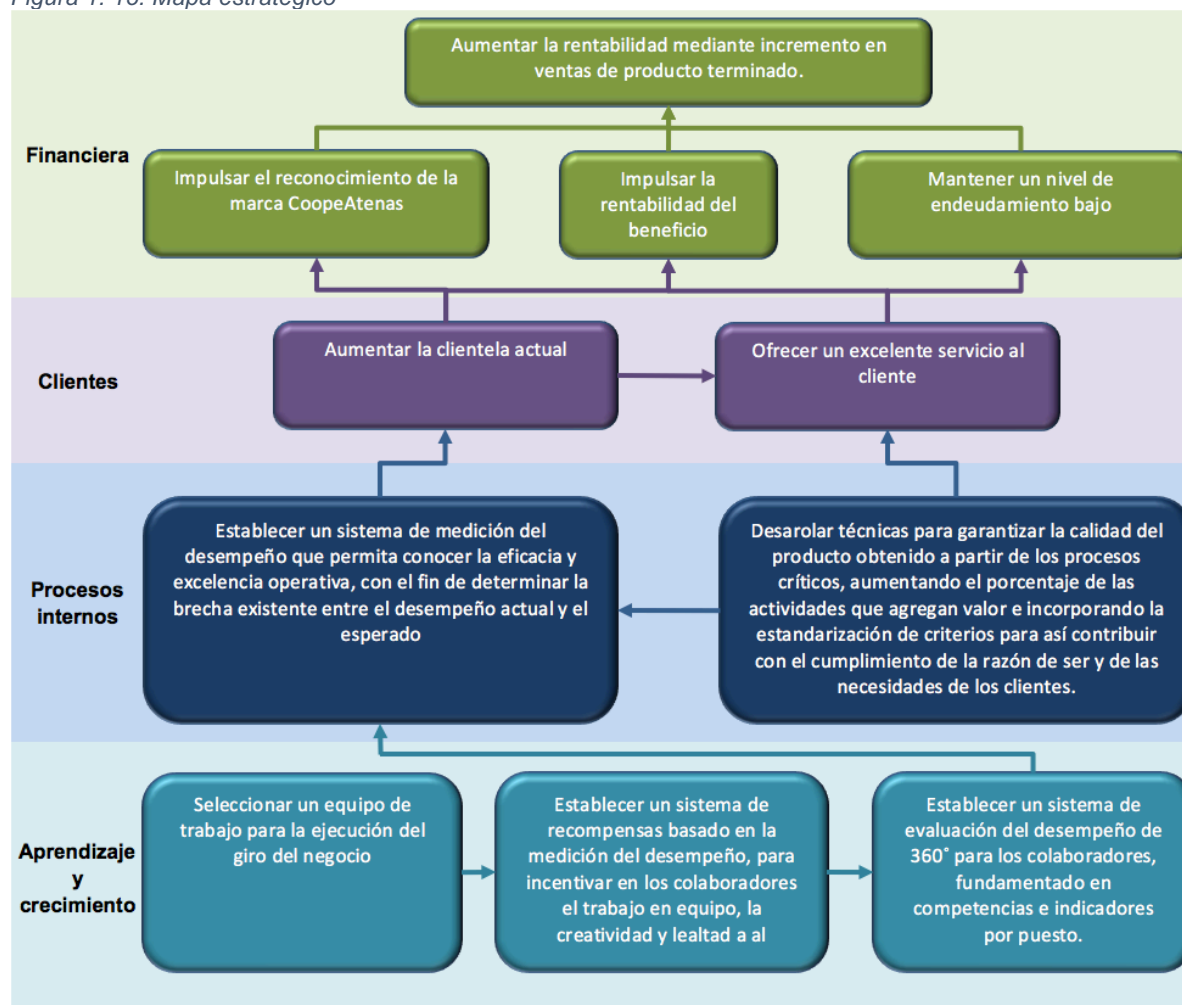
Este esquema puede ser utilizado para comparar año contra año, o bien los montos presupuestados contra los montos reales. Adicionalmente tiene la ventaja de que es fácil

de visualizar en una sola página, dando una perspectiva completa de la RSP.

4.7 Mapa estratégico y el cuadro de mando integral

En las secciones anteriores se estableció una visión parcial de la estrategia de la empresa por medio de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral está estrechamente relacionadas, de tal forma que el no cumplimiento de uno de los objetivos de una perspectiva específica repercutirá de forma directa en los objetivos de las demás perspectivas.

Figura 1. 15. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se desarrollarán las bases de la

organización, que se encargará de contar con la estructura organizativa idónea para cumplir con las metas planteadas y que buscará transmitir la cultura organizacional y las necesidades de la empresa a toda la organización.

Desde la óptica del capital humano se debe desarrollar y capacitar a los colaboradores, con el objetivo de que estos cuenten con las competencias necesarias para realizar sus funciones, a su vez, tiene la responsabilidad de formar un verdadero equipo de trabajo, identificado y alineado con las metas organizacionales.

Una vez que la empresa cuente con el capital organizacional y humano adecuado, los colaboradores tendrán las competencias y las herramientas para cumplir con las metas planteadas por la empresa. De esta manera, la perspectiva de procesos internos buscará lograr una adecuada gestión operativa y gestión de clientes, donde los esfuerzos estarán focalizados en aumentar la base asociativa de forma neta y así poder obtener una mayor rentabilidad por asociado, que se traducirá en un mayor beneficio. De esta forma, la perspectiva de clientes se encargará de ofrecer una gama excelente de productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado meta.

Estas medidas deben ser complementadas con acciones que permitan obtener una solidez financiera, que deben ser medidos con los indicadores propuestos en la perspectiva financiera.

Los esfuerzos financieros deben estar enfocados en aumentar la rentabilidad de los negocios, así como en disminuir los pasivos con costo. Al lograr lo anterior, CoopeAtenas R.L será capaz de brindar soluciones financieras más atractivas, lo cual permitirá a su vez aumentar la base asociativa, lo cual finalmente se traducirá en una mayor rentabilidad para los asociados, siendo esta la meta final de toda empresa, el maximizar el beneficio de sus dueños.

Con el presente capítulo se concluye con el diseño del proyecto y se da pie a las conclusiones generales del trabajo realizado y a una serie de recomendaciones específicas que han surgido de su desarrollo.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber efectuado los análisis, trabajo de campo y la propuesta, en el presente capítulo se presentan las conclusiones y las recomendaciones del proyecto.

5.1 Conclusiones

La estrategia de negocios actual de CoopeAtenas R.L. incluyendo su misión, visión y objetivos estratégicos deben ser adaptados a las necesidades actuales del negocio y revisados periódicamente.

Las principales virtudes fortalezas de CoopeUNA R.L. están circunscritas en la confiabilidad que tiene entre sus asociados y público en general en toda Atenas, el negocio del supermercado es su principal negocio y, por ende, su principal fortaleza. Además el servicio al cliente separa a la compañía de sus principales competidores.

Las fortalezas deben ser estratégicamente comunicadas de manera efectiva, de tal forma que sobresalgan y sean reconocidas por su mercado meta, convirtiéndose en una ventaja real percibida y no una fortaleza "oculta".

El crecimiento actual de CoopeAtenas R.L. se ha visto limitado por su principal negocio histórico que es el beneficio que presenta pérdidas significativas en los últimos años, sin embargo, dicha tendencia se podría revertir con un adecuado planeamiento estratégico. Además se debe fomentar la venta de producto terminado de las marcas de CoopeAtenas, tanto en el mercado nacional como internacional. El éxito de dicho planeamiento estará condicionado con una adecuada ejecución y control, mismos que debe ser revisado constantemente basado en indicadores claramente mesurables.

Desde el punto de vista financiero, se debe aumentar la rentabilidad, específicamente los indicadores en los cuales se detectaron debilidades. Se debe controlar adecuadamente los nuevos negocios en los que la cooperativa planea incurrir, de manera que estos contribuyan al crecimiento y no sean un lastre para los otros negocios.

La estructura de pasivos debe lograr buscar el financiamiento al menor costo posible. De esta manera, se debe disminuir el porcentaje de pasivo con costo respecto al pasivo sin costo, se debe incentivar las captaciones a plazo con el público y, por ende, disminuir las obligaciones con entidades financieras. La búsqueda de financiamiento al menor costo debe estar complementada con opciones de financiamiento más favorables, incluyendo opciones fuera del país en caso de ser necesario, cuya tasa de intermediación es más baja y basada en tasas más estables.

Desde el punto de vista de los clientes, se deben ofrecer productos y servicios que estén ligados a sus necesidades, las cuales cambian y la cooperativa debe estar al tanto para actualizar su oferta. De esta manera, se recomienda un continuo monitoreo del grado de satisfacción e importancia de los productos ofrecidos. A su vez, se debe brindar un excelente servicio al cliente y evaluar la imagen percibida. Finalmente, la base asociativa actual debe estar equilibrada respecto a su mercado meta, tanto en sus características como en sus necesidades.

Los procesos de la empresa deben estar claramente definidos, documentados y bien ejecutados.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se debe reforzar el capital humano y el capital organizativo. Desde el punto de vista del capital humano se debe contar con colaboradores altamente capacitados y con las competencias requeridas por el puesto.

Desde la óptica organizativa, el personal debe entender y estar alineado con la cultura organizacional, incluyendo su misión, visión y objetivos estratégicos. De otra forma los colaboradores trabajarían aislados los unos a los otros buscando metas individuales y no grupales, las cuales no estarían alineadas a las necesidades de la organización.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda implementar la propuesta de cuadro de mando integral presentada en el capítulo anterior, la misma que inicia con el replanteamiento de la misión y la visión de la cooperativa, la cual está claramente alineada a buscar un crecimiento sostenido del negocio y, por ende, una mayor rentabilidad. Dicha propuesta debe ser revisada y adaptada de forma anual conforme a los cambios internos/externos del entorno y requerimientos del negocio.

Para el área comercial la constante investigación del mercado en cada uno de los giros de los negocios es fundamental para la empresa, de lo contrario es probable que se pierdan oportunidades y que no se percaten de las amenazas. Es necesario dedicar tiempo a investigar a productos y servicios potenciales, así como identificar aquellos que no están contribuyendo en los resultados, para que sean retirados de la oferta de la cooperativa.

Se aconseja un adecuado programa de capacitación que corresponda al área del conocimiento de los colaboradores y un reforzamiento periódico de la cultura organizacional. A su vez, la capacitación debe incluir temas de trabajo en equipos, liderazgo, motivación, entre otros.

La cooperativa debe ser responsable de estudiar la base asociativa actual y ofrecerles a los asociados actuales y potenciales, incentivos adecuados para que continúen con el negocio del café.

Es fundamental que la empresa elabore un sistema de evaluación de desempeño para sus empleados. Este debe estar íntimamente ligado con los perfiles y las competencias establecidas e incluir indicadores para cada puesto según las tareas que se deben desarrollar. Se recomienda la metodología de 360° que incluye evaluaciones de arriba hacia abajo, abajo hacia arriba, horizontales, por parte de los clientes y las autoevaluaciones.

Las estrategias se deben complementar con un adecuado programa de

compensaciones, donde se reconozcan los esfuerzos "reales" y adicionales de los colaboradores, con base en evaluaciones objetivas y realistas a los colaboradores.

El grupo empresarial requiere desarrollar métodos para promover la motivación, cooperación y colaboración, iniciativa individual, innovación, desarrollo de liderazgo y transferencia de los conocimientos de todos los actores de la organización (personal, proveedores, clientes).

A partir de esto se deben de implementar herramientas gerenciales, las cuales permitan integrar información, que se alimente de los resultados de las operaciones de los colaboradores, y que permitan una clara y exacta medición del desempeño.

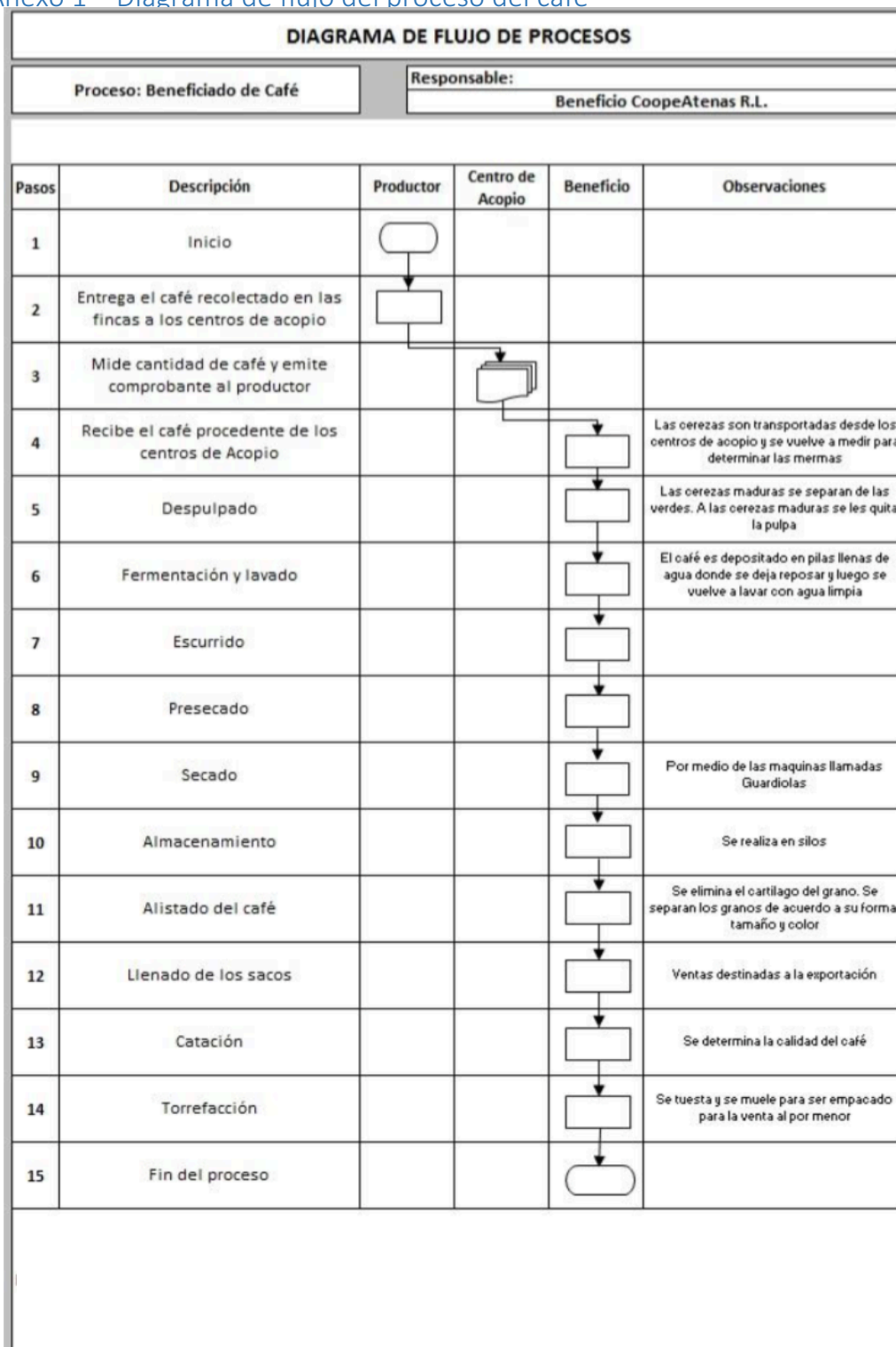
Bibliografía

- Arias, D., Solís, J., y Soto, A. (2013). CoopeAtenas R.L. Propuesta de guía para la logística de exportación de café en grano hacia los puertos de Hamburgo en Alemania, Amberes en Bélgica y San Diego California en los Estados Unidos de América.
- Álvarez, Barrantes, Bolaños, Cordero y Mora. (2009). Propuesta de un plan estratégico para la mejora de gestión de la Empresa Morteros S.A. Seminario de graduación (licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Dirección de Empresas) – San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Arce, Hernández, Jiménez y Rivera. (2007). Elaboración de una propuesta de cuadro de mando integral para la empresa Papeles Seleccionados S.A. – San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Barzuna, Chan, Muñoz y Santamaría. (2006) Propuesta de un cuadro de mando integral para el Centro de Servicios Financieros de la Empresa ABC Costa Rica. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Mora, J. (2013). Propuesta de un cuadro de mando integral para la cooperativa universitaria de ahorro y crédito Coopeuna R.L. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Boletín Ateneo. (noviembre de 2015). Órgano oficial informativo de CoopeAtenas R.L.
- CoopeAtenas R.L. Comité de educación y bienestar social. ¿Qué es CoopeAtenas R.L. y qué hace?
- Canals, J. (2008). “En busca del equilibrio. Consejos de administración y alta dirección en el gobierno de la empresa”. España: Pearson Educación S.A.
- Gitman, L. (2003) Principios de administración financiera. Décima edición. México: Pearson.

- Kaplan, R., Norton, D. (1999). “Cuadro de mando integral”. España: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, P. (2003). Dirección de marketing. La edición del milenio. México: Pearson.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2013). Fundamentos de mercadotecnia. Undécima edición. México: Pearson.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco California: Barret-Koehler Publishers, Inc.
- Moya, N., Salazar, L., y Ugalde, J. (2011). Propuesta de plan estratégico para la empresa AV Tech S.A. – San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Salas, T. (2012). Análisis y diagnóstico financiero: enfoque integral. Primera edición. San José Costa Rica: ediciones El Roble del Atlántico.
- Senge, P. (2012). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Argentina: ediciones Granica S.A.

Anexos

Anexo 1 – Diagrama de flujo del proceso del café



Anexo 2 – Plan de desarrollo para comercio justo – diciembre 2015 – diciembre 2016



PLAN DE DESARROLLO PARA COMERCIO JUSTO

(DICIEMBRE 2015-DICIEMBRE 2016)

Acciones	Objetivo	Plazo final	Responsables	Recursos		
				Presupuesto de la prima	Otro presupuesto	Presupuesto total
Desarrollo de almácigos para los asociados	Renovar las plantaciones de café y aumentar la producción.	Junio-2016	Ing. Armando Carranza			
Establecimiento y seguimiento de parcelas de investigación	Establecer nuevas variedades y darles seguimiento de manejo.	Junio-2016	Ing. Wilfredy Vargas			
Plan de ayuda para el productor	Apoyo en insumos para los productores para atender problemas de acidez de los suelos y manejo de roya	Setiembre-2016	Departamento Técnico y gerencia general			

Capacitaciones a los productores	Mejorar la producción, garantizando una mayor productividad y más ganancias para los productores.	Año 2016	Departamento Técnico			
Comité de trabajadores	Apoyar la organización y la estructura del comité de trabajadores.	Año 2016	Comité de trabajadores			
Días de campo	Capacitar a los productores en temas de importancia para el sector cafetalero.	Año 2016	Departamento Técnico			
Proyecto finca el Líbano	Desarrollar lotes con diferentes variedades para demostraciones a los productores.	Año 2016	Departamento Técnico			
Equipo para préstamo a los productores	Realizar prácticas de manejo de manera oportuna.	Año 2016	Departamento Técnico			

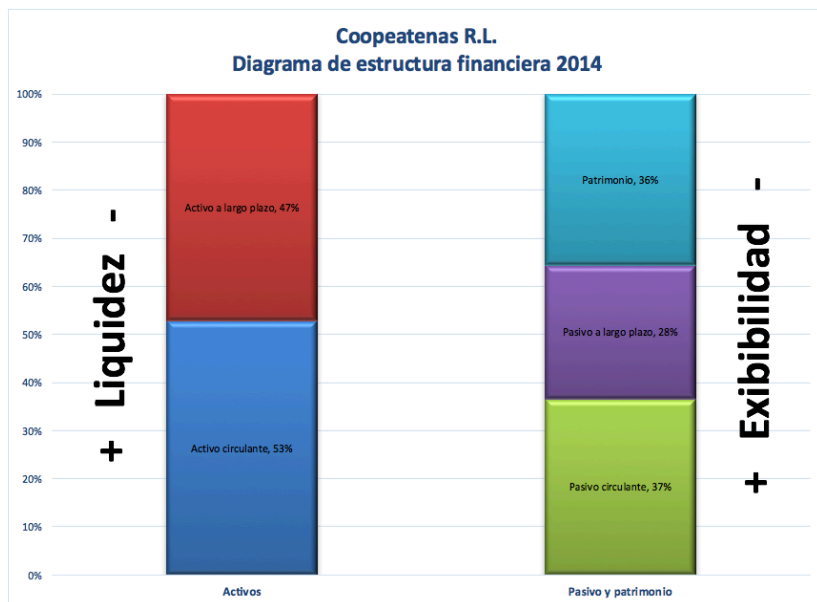
Estrategia de control de calidad	Establecer un control estricto en los aspectos de calidad del café recibido.	Año 2016	Departamento Técnico			
Proyecto Higerilla	Protección de plantaciones nuevas ante el cambio climático.	Año 2016	Departamento Técnico			
Vivero especies para sombra	Protección de las plantaciones ante el cambio climático.	Junio 2016	Departamento Técnico			
Entrega al productor como parte de la liquidación final	Garantizar un mayor ingreso al productor.	Año 2016	Administración			
Total						

Anexo 3 – Redacción de una declaración de visión. qué hacer, qué evitar.

Qué hacer	Qué evitar
Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.	Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.
Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.	No se ate al presente. Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de "hacia dónde vamos".
Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	No emplee un tono demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.
Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración.	No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa.
Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.	No sea genérico. Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.
Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).	No recurra sólo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser "el mejor", "el más exitoso", o un "líder reconocido" o "líder mundial" suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.
Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford: "un auto en cada cochera").	No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia.

Fuentes: John P. Kotter, *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, p. 72; Hugh Davidson, *The Committed Enterprise*, Oxford, Butterworth Heinemann, 2002, cap. 2; y Michel Robert, *Strategy Pure and Simple II*, Nueva York, McGraw-Hill, 1992, caps. 2, 3 y 6.

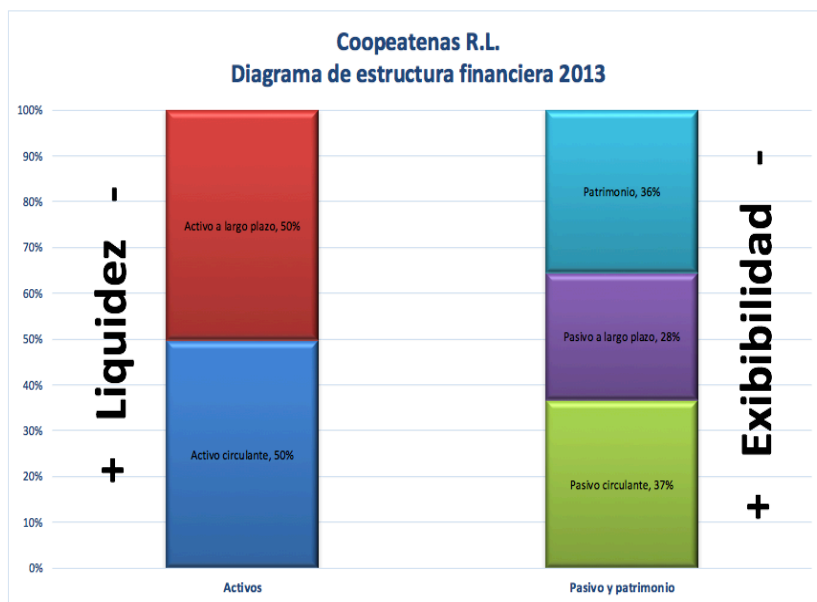
Anexo 4 – Diagramas estructura financiera CoopeAtenas R.L. 2011 – 2014



Activo a largo plazo financiado con	75.26%	Patrimonio
	24.74%	Pasivo a largo plazo
Activo Circulante financiado con	30.59%	Pasivo a largo plazo
	69.41%	Pasivo circulante

Razón de deuda
Pasivo total / Activo total 64.45%

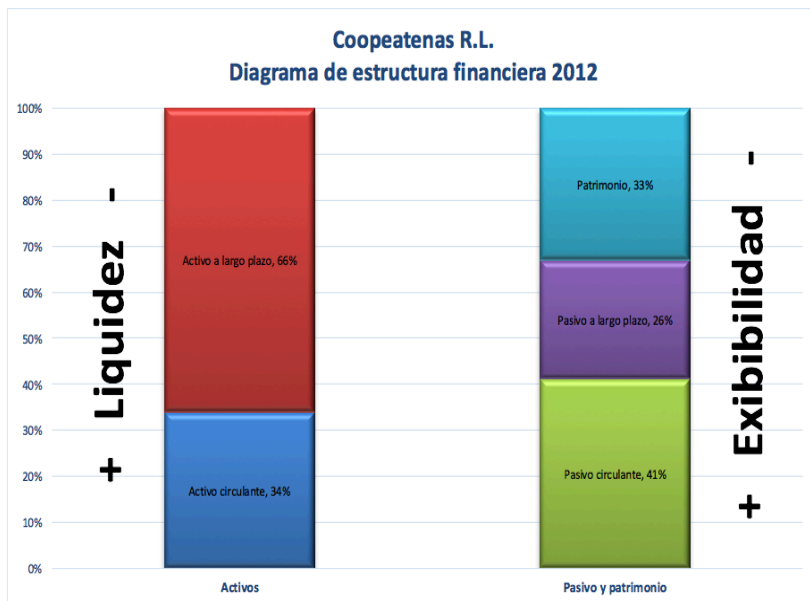
Fuente: elaborado con los estados financieros facilitado por la compañía.



Activo a largo plazo financiado con	70.69%	Patrimonio
	29.31%	Pasivo a largo plazo
Activo Circulante financiado con	26.17%	Pasivo a largo plazo
	73.83%	Pasivo circulante

Razón de deuda
Pasivo total / Activo total 64.32%

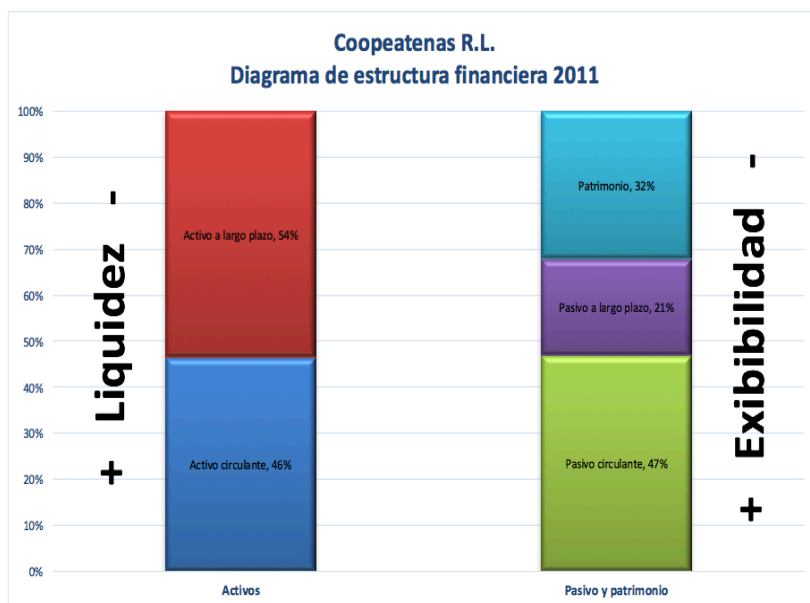
Fuente: elaborado con los estados financieros facilitado por la compañía



Activo a largo plazo financiado con	49.90%	Patrimonio
	39.18%	Pasivo a largo plazo
	10.92%	Pasivo circulante
Activo circulante financiado con	100.00%	Pasivo circulante

Razón de deuda 67.06%
Pasivo total / Activo total

Fuente: elaborado con los estados financieros facilitado por la compañía

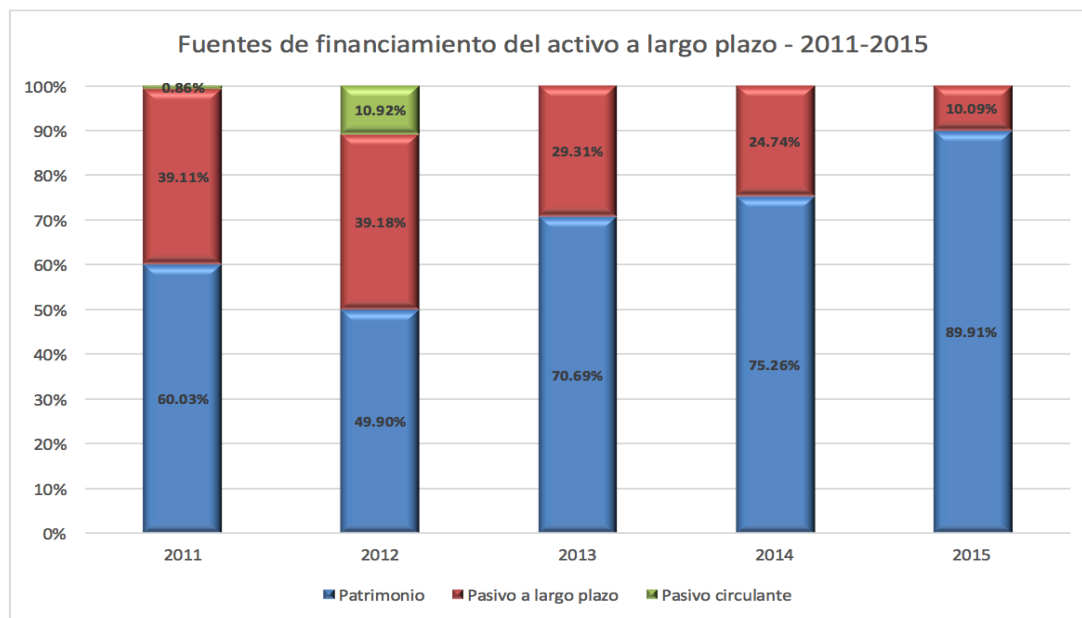


Activo a largo plazo financiado con	60.03%	Patrimonio
	39.11%	Pasivo a largo plazo
	0.86%	Pasivo circulante
Activo circulante financiado con	100.00%	Pasivo circulante

Razón de Deuda 67.85%
Pasivo Total / Activo Total

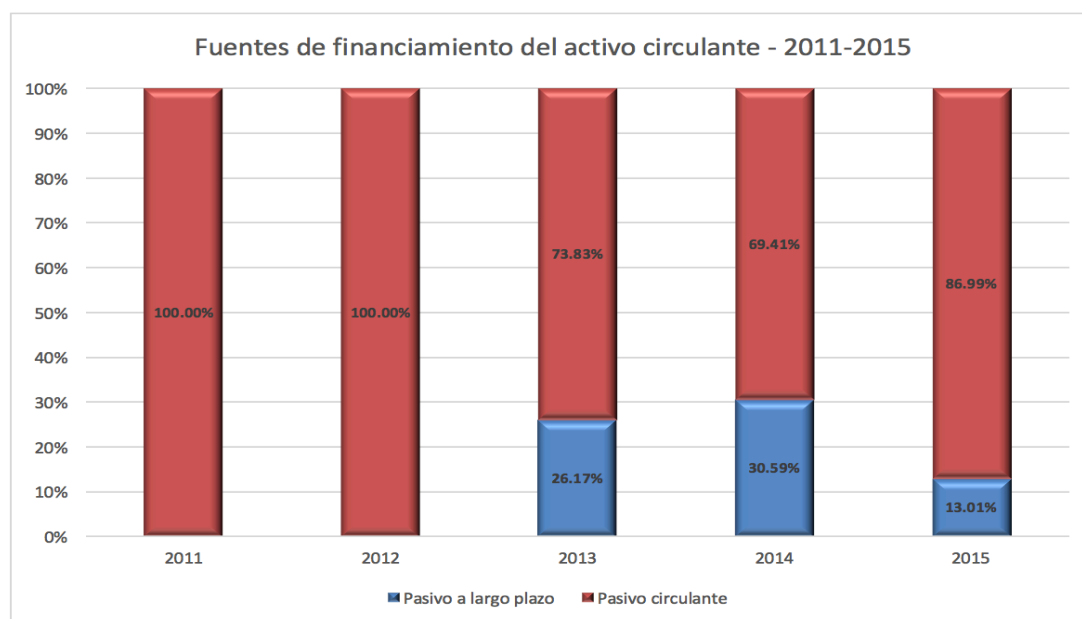
Fuente: elaborado con los estados financieros facilitado por la compañía

Anexo 5 – Evolución del financiamiento del activo a largo plazo 2011 – 2015



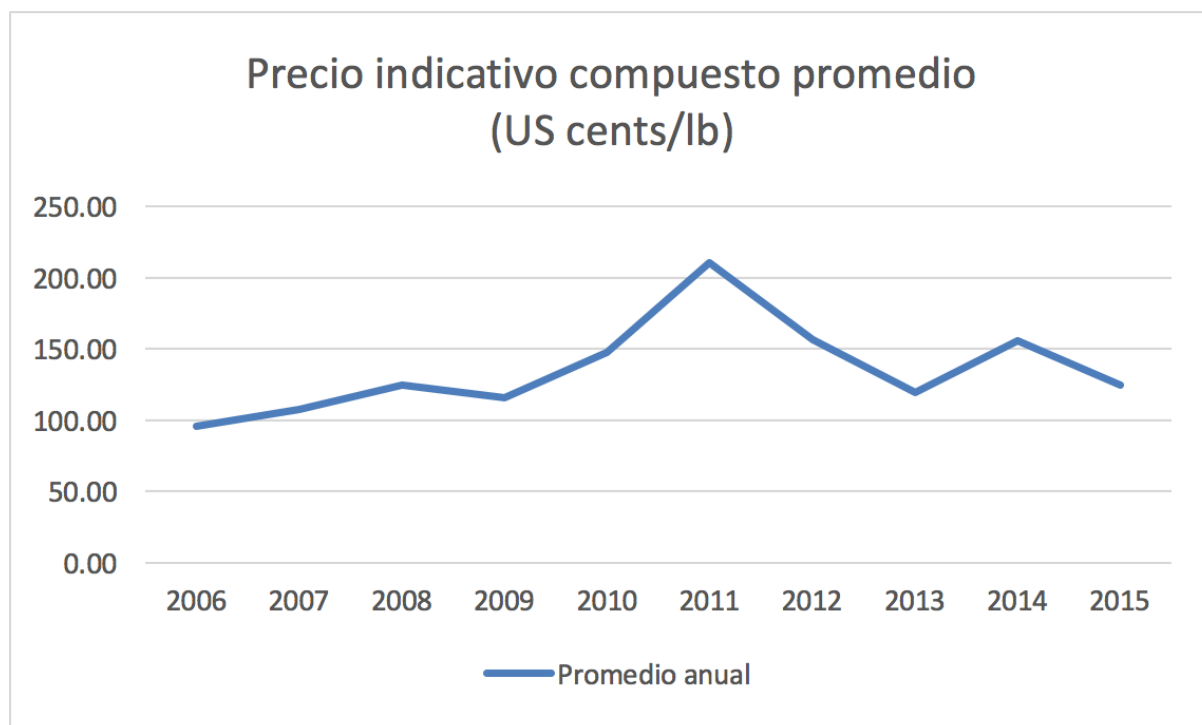
Fuente: elaborado con los estados financieros facilitado por la compañía.

Anexo 6 – Evolución del financiamiento del activo circulante 2011 – 2015



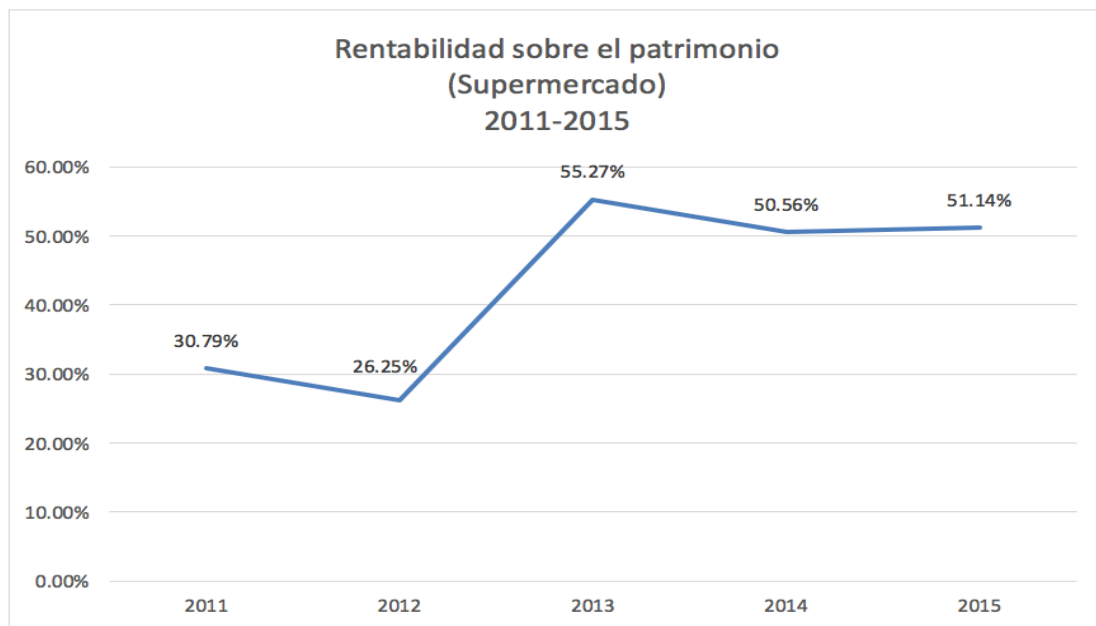
Fuente: elaborado con los estados financieros facilitado por la compañía.

Anexo 7 – precios internacionales del café de los últimos 10 años

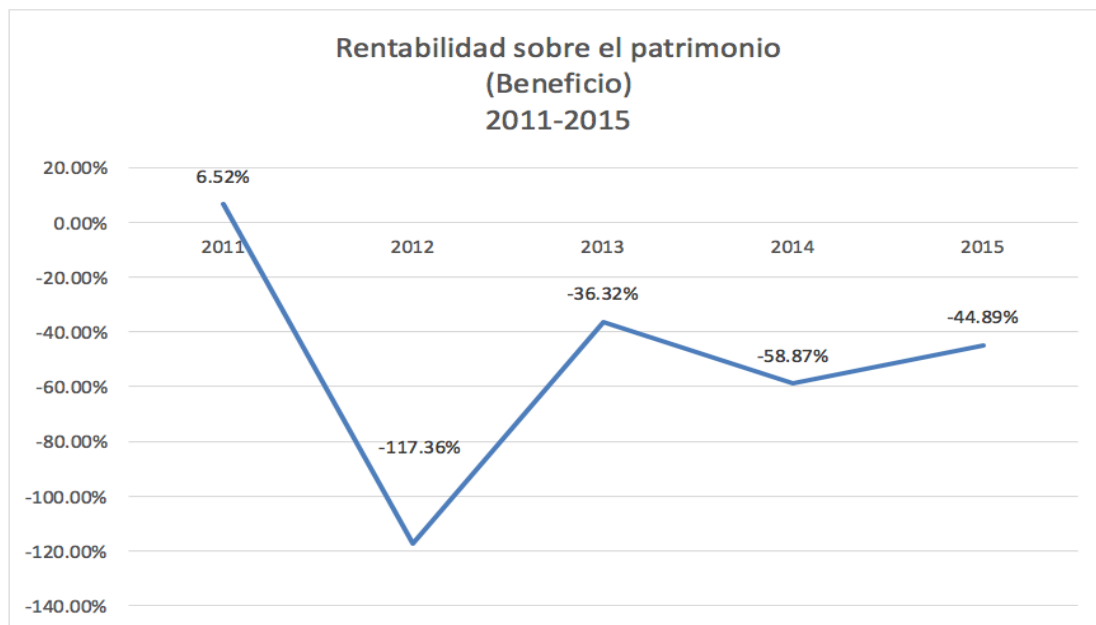


Fuente: elaborado con datos de la organización internacional del café.

Anexo 8 – Rendimiento sobre el patrimonio (individual) de últimos cinco años para el supermercado y el beneficio



Fuente: elaborado con los estados financieros facilitado por la compañía.



Fuente: elaborado con los estados financieros facilitado por la compañía.

4. Evalúe de 1 a 10 los siguientes factores relacionados con el servicio al cliente (1 menor - 10 mayor).

- a. Limpieza de las instalaciones.
- b. Presentación de los funcionarios.
- c. Atención brindada por el personal de la cooperativa.
- d. Rapidez de la atención.
- e. Atención telefónica.
- f. Conocimiento de los funcionarios.
- g. Horario de atención.
- h. Facilidad de parqueo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. ¿Qué es lo que más le agrada de la cooperativa?

6. ¿Qué es lo que más le desagrada de la cooperativa?

7. ¿Recomendaría asociarse a la cooperativa?

- a. Sí.
- b. No.

8. Por favor indique su edad.

9. Por favor indique su género.
- a. Masculino.
 - b. Femenino.

Anexo 10 – Cuestionario aplicado a colaboradores

Cuestionario aplicado a colaboradores de CoopeAtenas R.L.**(Por favor marque con una X su respuesta)**

-
1. ¿Hace cuánto labora para la empresa?
- a. Menos de 1 año.
- b. De un año a 3 años.
- c. De tres a 5 años.
- d. Más de 5 años.
2. ¿Cuándo ingresó a la empresa, recibió algún curso de inducción?
- a. Sí.
- b. No.
3. ¿En qué áreas recibió inducción? (opción múltiple)
- a. Aspectos generales de la empresa.
- b. Misión y visión de la empresa.
- c. Valores empresariales.
- d. Objetivos empresariales.
- e. Otro (por favor, especifique).
-
4. ¿Cómo evaluaría la inducción recibida?
- a. Muy buena.
- b. Buena.
- c. Regular.
- d. Mala.
5. ¿Ha recibido alguna capacitación en la empresa?
- a. Sí.
- b. No.
6. ¿Cómo calificaría las capacitaciones recibidas?
- a. Muy buenas.
- b. Buenas.
- c. Regulares.
- d. Malas.
7. ¿Cuándo fue contratado le explicaron sus funciones?
- a. Sí.
- b. No.

8 ¿Qué nivel de claridad tiene respecto a sus funciones y responsabilidades en la empresa?

- a. Muy claro.
- b. Claro.
- c. Poco claro.
- d. Nada claro.

9 Evalúe de 1 a 4 las siguientes afirmaciones respecto al capital de información (1 menor - 4 mayor).

- a. Existen sistemas de información para apoyar mis labores.
- b. Ha recibido entrenamiento adecuado para el uso de dichos sistemas.
- c. Considera que la empresa le brinda las herramientas tecnológicas e información para realizar sus tareas.

1	2	3	4

10. Evalúe de 1 a 4 las siguientes afirmaciones respecto al capital humano. (1 menor - 4 mayor).

- a. Existen mecanismos adecuados para evaluar mi desempeño.
- b. Se me incluye en los planes de capacitación y desarrollo en la empresa.
- c. Considera que su conocimiento actual es suficiente para el puesto y las funciones que desempeña.
- d. Cuál es su nivel de satisfacción respecto a las funciones y las responsabilidades que desempeña.
- e. Considera que existen oportunidades de crecimiento en la empresa.
- f. Está satisfecho con los incentivos salariales de la empresa.

1	2	3	4

11. Evalúe de 1 a 4 las siguientes afirmaciones respecto al capital organizacional. (1 menor - 4 mayor).

- a. Periódicamente la empresa analiza con sus colaboradores la misión, la visión y los valores de la empresa.
- b. Existe en la empresa buen ambiente de trabajo (interpersonal).
- c. Se me incluye en las decisiones estratégicas de mi departamento/empresa.
- d. Se me reconoce por realizar bien mi trabajo.
- e. Siento apoyo de mis superiores.
- f. Se evalúa de forma periódica el desempeño de mi departamento.
- g. Se me anima de forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa.

1	2	3	4

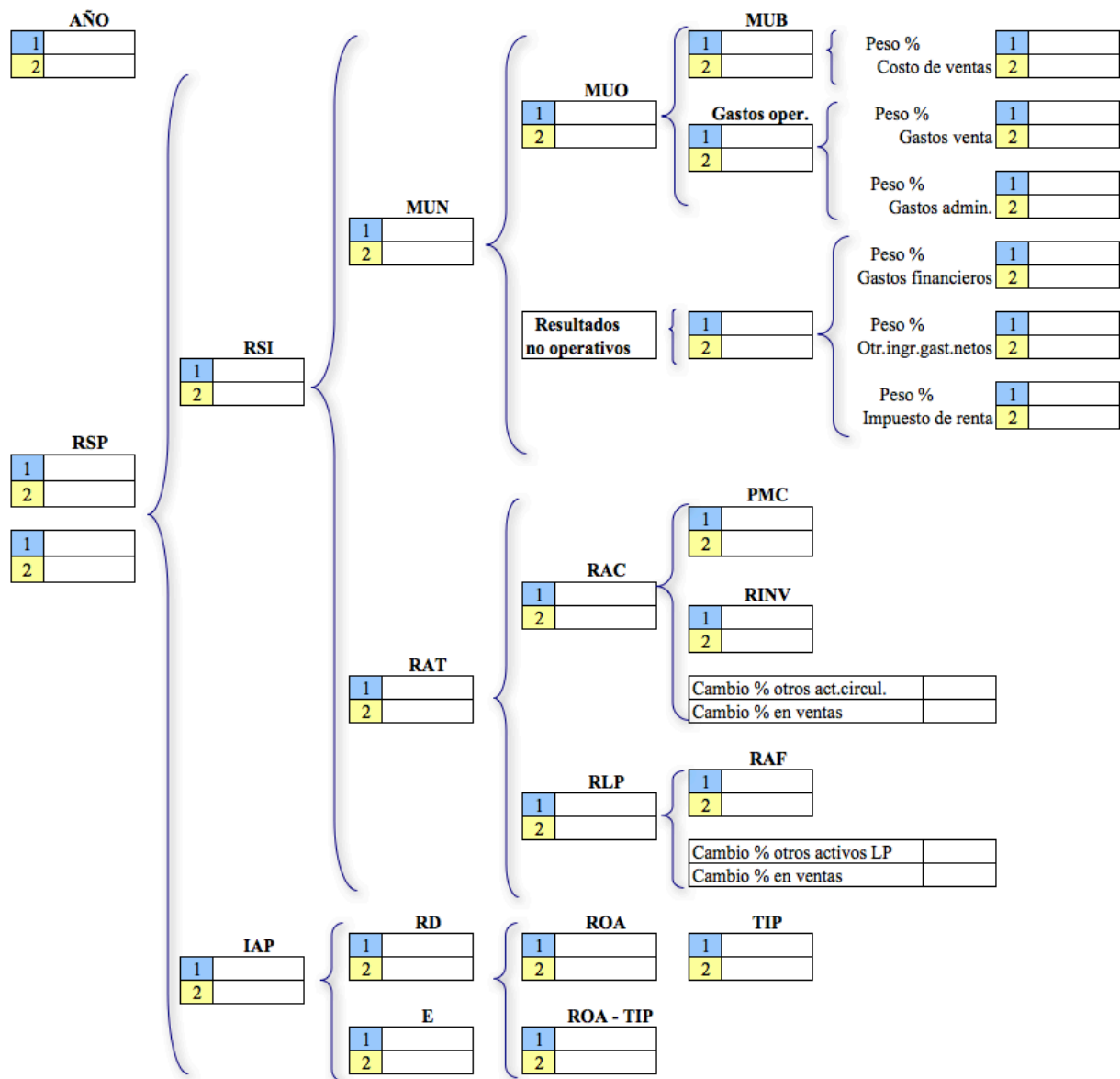
12. Evalúe de 1 a 4 las siguientes afirmaciones respecto a los procesos internos de la empresa (1 menor - 4 mayor).

- a. Existen procedimientos documentados para realizar mis funciones.
- b. Se cuenta con recursos y herramientas necesarios para realizar mis funciones.
- c. Existen mecanismos adecuados de comunicación.
- d. Se cuentan en la empresa con mecanismos para mejorar los procesos actuales.

1	2	3	4

Anexo 11 – Esquema integral de rentabilidad

ESQUEMA INTEGRAL DE RENTABILIDAD



Nomenclatura

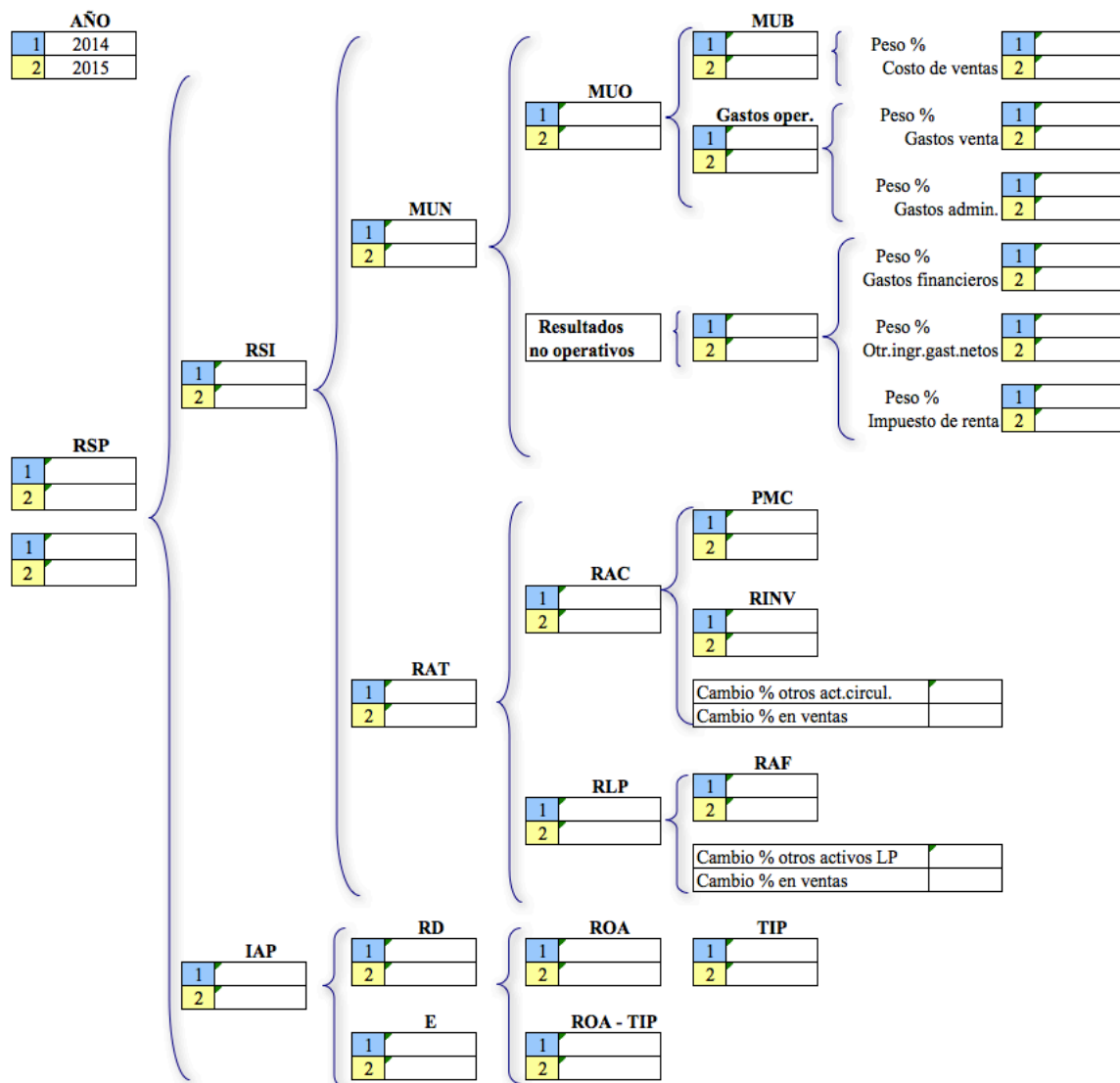
- RSP. Rendimiento sobre el patrimonio.
- RSI. Rendimiento sobre la inversión.
- IAP. Índice de apalancamiento.
- MUN. Margen de utilidad neta.
- RAT. Rotación de activo total.
- RD. Razón de deuda.
- E. Endeudamiento.
- MUO. Margen de utilidad operativa.
- RAC. Rotación de activo circulante.
- RLP. Rotación de activo a largo plazo.
- ROA. Rendimiento de operación sobre activos.
- TIP. Tasa de interés promedio sobre las deudas.
- MUB. Margen de utilidad bruta.
- PMC. Período medio de cobro.
- RINV. Rotación del inventario.
- RAF. Rotación del activo fijo.

Anexo 12 – Hoja de cálculo esquema integral de rentabilidad

Coopeatenas R.L.
Estados financieros

PERIODOS	2015	2014	CAMBIO %
Ventas netas			
Costo de ventas			
UTILIDAD BRUTA			
Gastos de ventas			
Gastos de administración			
Total gastos de operación			
UTILIDAD DE OPERACIÓN			
Gastos financieros			
Otros ingresos y gastos netos			
Utilidad antes de impuesto			
Impuesto de renta			
UTILIDAD NETA			
Efectivo e inversiones CP			
Cuentas por cobrar			
Inventarios			
Gastos diferidos y otras cuentas CP			
Activo circulante			
Inmuebles maquinaria y equipo neto			
Inversiones y Docum. x cobrar LP			
Otros activos			
TOTAL ACTIVO			
Cuentas por pagar			
Gastos acum. y otras ctas. x pagar			
Préstamos y docum. x pagar CP			
Pasivo circulante			
Pasivo a largo plazo			
TOTAL PASIVO			
Capital social y pagado			
Superávit, reservas y otras			
Utilidades acumuladas			
PATRIMONIO			
PASIVO Y PATRIMONIO			

Coopeatenas R.L.
Esquema integral de rentabilidad



Abreviatura	Nombre completo	Abreviatura	Nombre completo
RSP	Rendimiento sobre el patrimonio	RLP	Rotación de activo a largo plazo
RSI	Rendimiento sobre la inversión	ROA	Rendimiento de operación sobre activos
IAP	Índice de apalancamiento	TIP	Tasa de interés promedio sobre las deudas
MUN	Margen de utilidad neta	MUB	Margen de utilidad bruta
RAT	Rotación de activo total	PMC	Período medio de cobro
RD	Razón de deuda	RINV	Rotación del inventario
E	Endeudamiento	RAF	Rotación del activo fijo
MUO	Margen de utilidad operativa	ROA-TIP	Margen de apalancamiento
RAC	Rotación de activo circulante		