

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**“Propuesta de mejora en la estrategia de responsabilidad social
empresarial para la Cooperativa Agropecuaria, Industrial y de
Servicios Múltiples de Atenas 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.**

Sustentante: Anthony Soto Guzmán

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

Dedicatoria

A Dios.

Por guiarme por el buen camino, por darme las fuerzas para seguir adelante, por haberme permitido cumplir con este objetivo y por las palabras que siempre me inspiran:

“Mira que te mandó que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas” (Josué 1:9).

A mi mamá Annia

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi papá Julio Antonio (q.e.p.d.)

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizaron, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis hermanos: Gaudy, Franklin, Ronny y Julio César.

A mis padrinos: Franklin y Carmen.

A mis abuelos: Julio (q.e.p.d.) y Carmen (q.e.p.d); Fernando (q.e.p.d.) y Argentina.

A mis familiares, quienes despertaron en mí el deseo de ser una mejor persona cada día.

A la Universidad de Costa Rica

Por abrirme sus puertas y brindarme la mejor educación.

Agradecimientos

A Dios por su fortaleza e infinito amor, por mantenerme firme y no decaer a pesar de las adversidades presentadas durante este gran esfuerzo.

A Coopeatenas R.L., por permitirme brindarle un granito de arena y muy especialmente al señor gerente general, Ing. Juan Carlos Álvarez Ulate.

Al profesor Roque Rodríguez Chacón, por ser un ejemplo de disciplina, por toda su colaboración e interés en el proyecto y por estar involucrado en el desarrollo de este trabajo.

A mi amigo, profesor y mentor, el doctor Rodolfo Arce Portuquez, por su valioso tiempo, por su abnegada disposición a enseñar, por su gran ayuda y colaboración en cada momento.

A los profesores y al personal administrativo del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, de los cuales me llevo un gran aporte durante este proceso.

“ Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica , como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia .”

MAE. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

Dr. Rodolfo Arce Portuguez
Lector Profesor de Posgrado

M.B.A. Juan Carlos Álvarez Ulate
Lector de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Anthony Soto Guzmán
Sustentante

Tabla de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación	iv
Resumen	xii
Lista de cuadros	xiii
Lista de gráficos	xiv
Lista de imágenes	xv
Lista de ilustraciones.....	xv
Introducción.....	1
Capítulo I. Contextualización de la industria cafetalera a nivel internacional, regional y nacional, así como los aspectos conceptuales teóricos en los que se fundamenta la responsabilidad social empresarial	3
1. Introducción al capítulo	3
1.1. La industria cafetalera.....	3
1.1.1. Reseña histórica.....	4
1.1.2. Proceso de producción	4
1.1.3. Tendencias de la industria.....	5
1.2. Contexto internacional de la industria cafetalera.....	8
1.2.1. Principales países productores.....	8
1.2.2. Exportaciones mundiales de café	10
1.2.3. Principales países consumidores	11
1.2.4. El mercado del café	12

1.2.5. El precio del café	12
1.3. Contexto regional de la industria cafetalera	15
1.3.1. Países productores de la región	15
1.3.2. Oferta exportable	17
1.3.3. Consumo interno	17
1.4. Contexto Nacional de la Industria Cafetalera	18
1.4.1. Estructura de la industria del café en Costa Rica	19
1.4.2. Producción nacional de café.....	19
1.4.3. Distribución de las zonas productivas.....	20
1.4.4. Principales mercados de exportación del café de Costa Rica	21
1.4.5. Participación de las exportaciones de café en el sector agrícola costarricense.....	21
1.4.6. Consumo interno de café.....	21
1.5. Aspectos conceptuales	23
1.5.1. Planificación estratégica	23
1.5.2. Misión y visión	24
1.5.3. Cadena de valor	25
1.5.4. Ventaja competitiva	26
1.5.5. FODA.....	27
1.5.6. Modelo de las cinco fuerzas	28
1.5.7. Ética.....	29
1.5.8. Responsabilidad social empresarial	30
1.5.9. Sustentabilidad ambiental.....	31
1.5.10. Principios de responsabilidad social.....	32
1.5.11. Aspectos de la responsabilidad social en la gestión de la empresa	34

Capítulo II. Descripción del modelo de gestión cooperativo y la situación actual de la Cooperativa Agropecuaria Industrial y de Servicios Múltiples de Atenas R.L....	39
2. Introducción al capítulo	39
2.1. El modelo de gestión cooperativo	39
2.1.1. Reseña histórica del cooperativismo en Costa Rica.....	41
2.1.2. Definición de cooperativa	44
2.1.3. Clasificación de las cooperativas.....	44
2.1.4. Marco legal de las cooperativas en Costa Rica.....	45
2.1.5. Instituciones que fomentan el cooperativismo en Costa Rica.....	45
2.2. La organización Coopeatenas R.L.	46
2.2.1. Actividad económica.....	47
2.2.2. Reseña histórica de Coopeatenas R.L.	47
2.3. Estructura organizacional.....	49
2.3.1. Órganos directivos.....	50
2.3.2. Órganos ejecutivos	51
2.3.3. Órganos operativos	52
2.4. Elementos de la planeación estratégica y gestión empresarial en Coopeatenas R.L.....	53
2.4.1. Diseño de la planificación estratégica en Coopeatenas R.L.	54
2.5. Situación administrativa y financiera de Coopeatenas R.L.	57
2.5.1. Departamentos y descripción de funciones	57
2.5.2. Condiciones relacionadas a la producción y venta de café	60
2.5.3. Situación financiera	62
2.6. Aspectos relevantes en el diseño de estrategias y de la responsabilidad social empresarial por parte de Coopeatenas R.L. actualmente	64

2.6.1. La estrategia actual de responsabilidad social empresarial en Coopeatenas R.L.	65
2.6.2. Evolución de las acciones de RSE en Coopeatenas R.L.	69
2.6.3. Situacional actual de la estrategia de responsabilidad social empresarial en Coopeatenas R.L.....	70
2.6.4. Política de responsabilidad social empresarial	73
2.6.5. Certificaciones de Coopeatenas R.L.	73
2.6.6. Compromiso con el ambiente	76
2.6.7. Compromisos con la sociedad.....	78
2.6.8. Compromisos económicos	82
Capítulo III. Análisis de la estrategia en responsabilidad social empresarial aplicada por la Cooperativa Agropecuaria Industrial y de Servicios Múltiples de Atenas R.L.....	87
3. Introducción al capítulo	87
3.1. Justificación de la investigación	87
3.2. Población de interés.....	89
3.3. Metodología de la investigación	90
3.3.1. Tipo de estudio	90
3.3.2. Métodos de investigación	91
3.3.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	92
3.3.4. Etapa de recolección de los datos	92
3.4. Entrevista a experto en RSE	94
3.4.1. Aspectos generales de la RSE	94
3.4.2. La RSE aplicada en las empresas.....	96
3.5. Análisis de los resultados por la aplicación de encuestas relacionadas con la RSE en Coopeatenas R.L.....	98

3.5.1.	Gobernanza de la organización	98
3.5.2.	Derechos humanos.....	99
3.5.3.	Prácticas laborales	100
3.5.4.	El medio ambiente	102
3.5.5.	Prácticas justas de operación	104
3.5.6.	Relación con los consumidores	106
3.5.7.	Participación activa y desarrollo de la comunidad	110
3.6.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a Coopeatenas R.L.	112
3.6.1.	Rivalidad entre empresas competidoras.....	112
3.6.2.	Entrada potencial de nuevos competidores	113
3.6.3.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	114
3.6.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	115
3.6.5.	Poder de negociación de los consumidores	116
3.7.	FODA	117
3.7.1.	Análisis de factores internos.....	117
3.7.2.	Análisis de factores externos.....	119
Capítulo IV. Propuesta de mejora en la estrategia de responsabilidad social empresarial para Coopeatenas R.L. en el aspecto ambiental, social y económico		122
4.	Introducción al capítulo	122
4.1.	Justificación de la propuesta	122
4.1.1.	Propósito del plan de responsabilidad social empresarial	123
4.1.2.	Importancia de la propuesta	125
4.2.	Generalidades de la propuesta	127
4.2.1.	Capacidades y recursos	127
4.2.2.	Factores críticos del éxito	129

4.3. Objetivos de la estrategia de RSE	129
4.4. Propuesta modelo para la gestión de la responsabilidad social empresarial en Coopeatenas R.L.....	130
4.5. Estrategia de RSE para Coopeatenas R.L.....	131
4.5.1. Definición de la visión y la misión	132
4.5.2. Ejes estratégicos	132
4.6. Plan operativo	134
4.6.1. Mapa estratégico	135
4.7. Plan de acción.....	137
4.8. Métricas de control.....	137
4.9. Presupuesto	138
4.10. Mecanismos de comunicación y divulgación	140
4.11. Recomendaciones para la implementación	141
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	142
5.1. Conclusiones.....	142
5.2. Recomendaciones.....	146
Bibliografía	150
Anexos	153
Anexo 1. Entrevista a experto en responsabilidad social empresarial (RSE) ..	153
Anexo 2. Cuestionario de percepción de las partes interesadas sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	155
Anexo 3. Coopeatenas R.L. evaluación responsabilidad social empresarial por parte de los colaboradores	156
Anexo 4. Cuestionario de percepción de la empresa Coopeatenas R.L. sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial dirigido a la comunidad	159

Anexo 5. Plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos de la propuesta de responsabilidad social empresarial por parte de Coopeatenas R.L.	162
Anexo 6. Guía de elaboración para la memoria de sostenibilidad por parte de Coopeatenas R.L.	163

Resumen

La responsabilidad social empresarial se puede definir como el compromiso que adquiere una empresa ante sus grupos de interés y la sociedad en general. Se trata de la integración voluntaria por parte de las empresas sobre las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales. Entre otras cosas implica contribuir al desarrollo sostenible, la seguridad, la salud y el bienestar social; respetar y aplicar tanto la normativa nacional como la internacional; y mantener un comportamiento ético e íntegro por parte de sus directivos, así como la transparencia en su gestión.

El presente trabajo consiste en proponer una mejora en la estrategia de responsabilidad social empresarial para Coopeatenas R.L., mediante un análisis de la situación interna que permita una ventaja competitiva rentable y sostenible. En dicha propuesta se persigue la integración de todo el personal de la empresa para crear una conciencia respecto a la sostenibilidad y materializar el cambio organizacional. Por lo que es necesario realizar acciones de forma tal que haya un aporte integral al desarrollo de la comunidad, viendo ese aporte como una inversión que va más allá de lo económico.

Esta propuesta es un instrumento valioso para la gerencia y el Consejo de Administración de Coopeatenas R.L., de tal manera que le permite a la empresa mejorar la eficiencia de sus procesos y su proyección a la comunidad. La investigación incluye un análisis de la actual estrategia de responsabilidad social empresarial y la gestión en los ejes ambiental, social y económico que le permite a la gerencia tener un panorama claro de las fortalezas y las debilidades vistas desde lo interno de su organización, así como las necesidades existentes de mejora. Sin embargo, la implementación tanto de la propuesta como de las recomendaciones queda sujeta a la decisión de la gerencia y del Consejo de Administración de la cooperativa, por lo que no se tiene injerencia directa en la aplicación y control de lo que se presente como resultado de esta investigación.

Lista de cuadros

Cuadro N. ° 1. Grupos de países según calidad de café.....	9
Cuadro N. ° 2. Exportaciones mundiales de café en miles de sacos de 60 kg. Años cafetaleros (oct-set) 2013-14 y 2014-15.....	10
Cuadro N. ° 3. Listado de países del bloque continental. Centroamérica y el Caribe y especie de café producida.....	16
Cuadro N. ° 4. Producción de café en Costa Rica. Fanegas y sacos de 46 Kg. Cosechas 2009-2010 a 2013-2014	20
Cuadro N. ° 5. Coopeatenas R.L café reportado al Icafe, del 1 de octubre al 31 de marzo. Cosechas 2010-2011 a 2014-2015	61
Cuadro N. ° 6. Coopeatenas R.L. partes interesadas y sus expectativas	67
Cuadro N. ° 7. Coopeatenas R.L. asuntos de RSE y sus impactos	68
Cuadro N. ° 8. Coopeatenas R.L. mapa estratégico de RSE	136
Cuadro N. ° 9. Coopeatenas R.L. presupuesto destinado a las acciones de responsabilidad social empresarial	139

Lista de gráficos

Gráfico N. ° 1. Coopeatenas R.L. prácticas laborales	101
Gráfico N. ° 2. Coopeatenas R.L. compromisos medioambientales	103
Gráfico N. ° 3. Coopeatenas R.L. prácticas justas de operación	105
Gráfico N. ° 4. Coopeatenas R.L. evaluación de la limpieza en las instalaciones	107
Gráfico N. ° 5. Coopeatenas R.L. evaluación de la presentación de los funcionarios	108
Gráfico N. ° 6. Coopeatenas R.L. evaluación de la atención brindada por el personal	108
Gráfico N. ° 7. Coopeatenas R.L. evaluación de la rapidez en la atención	109
Gráfico N. ° 8. Coopeatenas R.L. evaluación de la atención de quejas	109

Lista de imágenes

Imagen 1. Bebidas no alcohólicas que toman los costarricenses	22
---	----

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Coopeatenas R.L. diagrama organizacional	53
---	----

Introducción

La presente investigación busca generar conciencia entre los cuerpos administrativos, asociados y usuarios de Coopeatenas R.L. sobre la importancia de la responsabilidad social empresarial para generar condiciones de bienestar y calidad de vida, permitidas por el modelo cooperativo y la autogestión de la forma empresarial. El sistema productivo y la sociedad actual han buscado estrechar relaciones en aras de un mejor sistema de convivencia donde la equidad y la solidaridad son los pilares en los que basan su responsabilidad. Las empresas tratan de cerrar la brecha con las sociedades donde funcionan y no es solamente con el pago de remuneraciones salariales, sino con programas especiales que buscan incrementar el bienestar de las comunidades donde operan.

Las nuevas tendencias de Administración en las Empresas, las estrategias para enfrentar el entorno y el contexto que les impone el desarrollo hacen que los encargados de tomar decisiones le den importancia a la inversión en tecnología, a incentivar la innovación, y en todas aquellas ideas que generen nuevas oportunidades para mejorar la calidad de vida y asegurar un beneficio social. Esto permite el desarrollo de nuevos productos y servicios, mismos que deben satisfacer necesidades de un grupo específico de personas, incrementar el nicho de mercado y penetrar nuevos.

Las empresas con visión responsable son las que alcanzan un desarrollo sostenible a largo plazo, donde su estrategia le garantiza ser competitiva y un reconocimiento por las empresas que compiten en la misma industria y también por sus consumidores. La importancia que tiene en el mundo la corriente de la responsabilidad social empresarial hace necesaria la generación y entendimiento de la cultura organizacional que implica para una organización la implementación de este modelo de gestión enfocado a la sostenibilidad, el crecimiento y el posicionamiento de la empresa en el largo plazo.

Uno de los grandes valores de las empresas solidarias, especialmente de naturaleza cooperativa, es la capacidad de gestionar como principio fundamental de su quehacer organizacional, ejercicios de educación, formación e información para sus asociados.

Desde su fundación Coopeatenas R.L. se ha dedicado a ofrecer café al mercado nacional e internacional con altos parámetros de calidad. Estos esfuerzos graduales y acumulativos, realizados por generaciones de asociados y colaboradores empresariales a través de los años han impulsado hoy en día a esta organización como modelo agroempresarial en su zona de influencia y en el país.

El trabajo permanente de esta organización no solamente se refleja en ámbitos productivos y comerciales, sino en el aspecto más importante de todos sus integrantes, mediante parámetros de humanización de su modelo social y económico al cual está adscrito, “El cooperativismo”.

La actual estrategia de responsabilidad social empresarial se ha enfocado en minimizar el impacto en el medio ambiente, debido a su gestión como empresa procesadora y comercializadora de café. Dado que el modelo de negocio se ha diversificado hace necesario renovar la estrategia de responsabilidad social empresarial y lograr que la comunidad tenga conocimientos sobre las acciones que lleva a cabo para que de esta forma agregue valor a la empresa.

Capítulo I. Contextualización de la industria cafetalera a nivel internacional, regional y nacional, así como los aspectos conceptuales teóricos en los que se fundamenta la responsabilidad social empresarial

1. Introducción al capítulo

En el presente capítulo se contextualiza la industria en la que opera la cooperativa agropecuaria, industrial y de servicios múltiples de Atenas R.L., siendo que su principal actividad económica gira en torno a la actividad cafetalera, en donde asiste a sus asociados en la producción de café, luego lo procesa en su planta, para luego comercializarlo en el mercado nacional e internacional. Es por esto que se investiga acerca del contexto internacional de esta industria, posteriormente se analiza el entorno regional de la caficultura y, por último, se describe la realidad del sector cafetalero en Costa Rica. Adicionalmente se definen los principales conceptos que conlleva la planeación estratégica en lo que respecta a misión, visión, cadena de valor, ventaja competitiva, análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Por último, se identifica el marco conceptual para el estudio de la responsabilidad social empresarial, haciendo referencia a la norma ISO 26000.

1.1. La industria cafetalera

El café es uno de los principales productos de origen agrícola que se comercializa en los mercados internacionales, es el segundo bien más comercializado a nivel mundial, únicamente superado por el petróleo y es uno de los productos básicos que se comercializa en los principales mercados de materias primas y de futuros, especialmente en las bolsas de valores de Londres y Nueva York. El cultivo, procesamiento, empaque, transporte y comercialización del café proporciona empleo a millones de personas en todo el mundo. El café tiene una importancia crucial para la economía y la política de muchos países en

desarrollo. Para muchos de los países menos adelantados del mundo, las exportaciones de café representan una parte sustancial de sus ingresos en divisas. Como todos los productos agrícolas, la oferta de café experimenta variaciones pronunciadas que en ocasiones pueden causar fluctuaciones amplias y violentas de los precios. Los últimos 20 años han demostrado ciclos repetidos de auge y depresión que caracterizan el mercado de café a lo largo de la historia.

El café es también un cultivo vinculado a la política, debido a su importancia en el comercio mundial y en las economías de muchos países en desarrollo como es el caso de Costa Rica. Alrededor de 70 países producen café, de ellos 45 países tienen más del 97% de la producción mundial (UNCTAD/OMC, 2002, pág. 3).

1.1.1. Reseña histórica

De acuerdo con la Organización Internacional del Café (OIC), la historia del café empieza en el cuerno de África, Etiopía, donde el cafeto tuvo su origen probablemente en la provincia de Kaffa. Hay varios relatos, acerca de cómo se descubrieron los atributos del grano tostado de café. Cuenta uno de ellos que a un pastor de cabras etíope le asombró el animado comportamiento que tenían las cabras, después de haber mascado cerezas rojas de café. Lo que se sabe con más certeza es que los esclavos a los que se llevaba de lo que es hoy el Sudán a Yemen y Arabia, a través del gran puerto de aquel entonces, Moca, sinónimo ahora con el café, comían la succulenta parte carnosa de la cereza del café. De lo que no cabe duda es que el café se cultivaba en el Yemen ya en el siglo XV y es probable que mucho antes también (International Coffee Organization, 2015).

1.1.2. Proceso de producción

El café (*Coffea*) es el género más importante de la familia de las *Rubiáceas*, que incluye mucho más de 500 géneros y más de 6,000 especies. El mismo género *Coffea* está formado por numerosas especies. Sólo dos de ellas tienen

actualmente una importancia económica real: *Coffea arabica*, denominada arábica en el sector cafetero, que cuenta con el 60% al 70% de la producción mundial y *Coffea canephora* (o *Coffea robusta*), llamada robusta en el sector cafetero, que cuenta con el 30% al 40% de la producción mundial (Centro de Comercio Internacional. La Guía del Café, 2015).

Hay dos métodos primarios principales de procesamiento: sin lavar o vía seca, que produce cafés naturales, en el proceso por vía seca las cerezas maduras se secan en su totalidad, después de lo cual se descortezan mecánicamente para producir el grano verde. Y el lavado o vía húmeda que produce cafés lavados, en el proceso del lavado o por vía húmeda las cerezas maduras se despulpan y se fermentan para eliminar la sustancia azucarada y pegajosa llamada mucílago que se adhiere al grano, esta operación también puede hacerse mecánicamente, luego los granos se lavan y se secan. Las cerezas de café procedente de las fincas son sometidas a una serie de procesos interrelacionados entre sí hasta obtener el café listo para la venta. Estos procesos son: i) recibo, ii) despulpado, iii) fermentación y lavado, iv) escurrido, v) presecado, vi) secado, vii) almacenamiento y viii) alistado y despacho.

1.1.3. Tendencias de la industria

A pesar de que la elaboración del café es un proceso casi generalizado y estandarizado, y de que la promoción del mismo parece algo innecesario, existe una necesidad de ofrecer el producto con un interés y atractivo que permita aumentar tanto los consumidores como los niveles de ganancia, esto ha llevado a elaboraciones más complejas para aumentar el valor agregado del producto. Más allá de la competencia que tradicionalmente se daba por marca o etiqueta, ahora la competencia por lograr un mejor trato comercial se obtiene al lograr ubicar por calidad o características particulares (diferenciar) los productos.

En muchos casos no es posible obtener o añadir valor al café que se produce, puesto que se comercializa según las condiciones de mercado cuando

no presenta mayores características de calidad, por lo que esta producción se utiliza para mezclar o elaborarlos junto con otros productos más selectos, de lo que finalmente se obtendrá un producto genérico y anónimo. Sin embargo, una producción elaborada a partir de procedimientos de selección de las plantas, clasificación de la producción y los procesos de producción más selectos, añadirá valor para los compradores primarios. Las calidades superiores obtienen mejor posición comercial logrando superar los precios de las producciones genéricas.

En términos generales, el café puede dividirse en tres categorías comerciales según su calidad, a saber:

- Los cafés de calidad ejemplar que tienen un valor intrínseco superior con una infusión fina o única y cuentan con una disponibilidad bastante limitada.
- Los cafés de marca de primera calidad o calidad superior, son cafés buenos en taza, bien presentados pero no necesariamente perfectos visualmente. Abarca cafés orgánicos de buena calidad y bien preparados y lavados, además de robustas naturales de calidad superior.
- Cafés de calidad corriente, son cafés de calidad regular, razonablemente bien presentados pero desde luego no perfectos desde el punto de vista visual (UNCTAD/OMC, 2002, pág. 69).

Según la calidad del café se podrían adoptar los siguientes tipos de estrategias para su comercialización:

- Si de la producción se obtiene un café de calidad y sabor destacados, las ventas deben dirigirse a compradores que compren directamente en origen o con un agente adecuado, además de que también se podrá vender al por menor en tiendas y otros puntos de venta como un producto de alta calidad.
- Si el café tiene una menor calidad o calidad satisfactoria, pero que sin embargo no se considera en el mercado como adecuado para el consumo sin mezclarse con otro de características complementarias, el café generalmente se vende de acuerdo con las condiciones puestas por el mercado para este tipo de producción y cualquier posibilidad para conservar su origen o composición será escasa.

Otro factor importante, para los compradores que obtienen los granos para tostar, es el poder obtener producciones de calidad y en cantidades regulares; cuando los productores no pueden sostener estas condiciones su capacidad para negociar se reduce. Asimismo, si los compradores no obtienen entregas regulares de un proveedor, buscan obtener los productos de oferentes alternativos. Dentro de este contexto, se le conoce como nicho de mercado al conjunto de condiciones que permite que una especie de producto único prospere dentro de un entorno ecológico o comercial más grande. La oferta de café a nivel mundial está formada generalmente por café general; sin embargo, la existencia de cafés destacados con características de sabor más selectas puede atraer a un grupo diferente de consumidores que estén dispuestos a pagar más por un café de una variedad diferente a la normal. Entre los factores que pueden determinar si un café encuentra un nicho están principalmente: la calidad y la disponibilidad.

1.2. Contexto internacional de la industria cafetalera

Con la entrada en vigencia del primer Convenio Internacional del Café, en el año de 1962, se estable la Organización Internacional del Café (OIC) en 1963 bajo el auspicio de la Naciones Unidas debido a la importancia económica del café. Actualmente la OIC está conformada por 47 miembros, 40 de los cuales son países exportadores de café y 7 son países importadores o consumidores. Su estructura organizacional se rige por medio del consejo internacional del café, la junta ejecutiva, la junta consultiva del sector privado, el director ejecutivo y una pequeña secretaría. Esta se ocupa de asuntos cafeteros y reúne a países productores y consumidores para hacer frente a los desafíos del sector a nivel mundial; contribuye de una manera práctica en la economía cafetera del mundo y a la mejora del nivel de vida de los ciudadanos en los países productores de café, que en su mayoría son países en vías de desarrollo (International Coffee Organization, 2015).

1.2.1. Principales países productores

La OIC ha dividido a los países productores de café en cuatro grupos según la calidad de café producido por cada país miembro. En el siguiente cuadro se muestra la clasificación respectiva, aunque cabe resaltar que muchos países producen los dos tipos de café, arábica y robusta.

Cuadro N. ° 1. Grupos de países según calidad de café

Calidad del grupo	Productores
Arábicas suaves colombianos	Colombia, Kenya, República Unida de Tanzania.
Otros arábicas suaves	Bolivia, Burundi, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, India, Jamaica, Malawi, México, Nicaragua, Panamá, Papua Nueva Guinea, Perú, Rwanda, Venezuela, Zambia, Zimbabwe.
Arábicas brasileños y otros arábicas naturales	Brasil, Etiopía, Paraguay.
Robustas	Angola, Benín, Camerún, República Central del África, Congo, Côte d'Ivoire, República Democrática del Congo, Guinea Ecuatorial, Gabón, Ghana, Indonesia, Liberia, Madagascar, Nigeria, Filipinas, Sierra Leona, Sri Lanka, Tailandia, Togo, Trinidad y Tobago, Uganda, Vietnam.

Fuente: Organización Internacional de Café.

El café es un cultivo estacional y además de ello, las plantaciones son permanentes y un arbusto o planta puede tener una duración de hasta 25 años. Las estaciones de producción varían de un país a otro y el ciclo anual de producción (que abarca desde la florescencia del cafeto hasta que termine la cosecha); inicia y termina en diferentes momentos del año en los diferentes países productores. Esto hace difícil recopilar las estadísticas mundiales de la producción anual. Cualquier período de doce meses puede abarcar un año entero (año cosecha) en un país, pero también incluye la cola de la cosecha anterior y posiblemente, el inicio del siguiente -año cosecha- en otros países. A fin de comparar colectivamente la oferta de café, así como también la demanda, los datos han sido convertidos del -año cosecha-, al -año cafetalero- que va de octubre de un año a setiembre del siguiente.

1.2.2. Exportaciones mundiales de café

La terminología utilizada en el comercio del café se denomina producción exportable y consiste en la producción anual total menos el consumo nacional de los países productores (UNCTAD/OMC, 2002, pág. 8). La cantidad de café disponible para exportar es el resultado de las existencias de cosechas del año anterior más la producción exportable del año en curso (producción total menos el consumo). La OIC reporta que las exportaciones de todas las formas de café a todos los destinos de octubre del 2014 a setiembre del 2015, fue de 110 746 millones de sacos de 60 kilogramos (<http://www.ico.org/prices/m1-exports.pdf>).

Las exportaciones mundiales de café a todos los destinos se pueden clasificar según los grupos de café establecidos por la OIC, al realizarlo de esta manera se obtiene que las exportaciones de los grupos *suaves colombianos* y *naturales brasileños* tienen un importante incremento, debido a que la producción de Colombia continúa recuperándose y al fuerte desempeño de Brasil que viene registrando exportaciones del orden de 2.96 millones de sacos de 60 kg por mes en promedio. El grupo de *otros suaves* registra exportaciones más bajas en América Central para casi todos los países de la región por segundo año consecutivo, debido al grave daño causado por la roya del café (Instituto del Café de Costa Rica, 2015, pág. 11).

Cuadro N. ° 2. Exportaciones mundiales de café en miles de sacos de 60 kg. Años cafetaleros (oct-set) 2013-14 y 2014-15

Grupos de café	Año cosecha	
	2013-14	2014-15
<i>Suaves colombianos</i>	12 033	13 435
<i>Otros suaves</i>	22 767	21 791
<i>Naturales brasileños</i>	34 902	33 173
<i>Robustas</i>	44 534	42 347
<i>Totales</i>	114 236	110 746

Fuente: elaboración propia con datos de la OIC.

1.2.3. Principales países consumidores

Los principales países consumidores de café a nivel mundial son: Estados Unidos de América, Brasil, Alemania, Japón, Italia, Francia, Indonesia, Rusia, Etiopía, Canadá, España, Reino Unido, y México (Instituto del Café de Costa Rica, 2015).

Se ha estimado que el consumo mundial de café en el año civil 2014 fue de 149,3 millones de sacos (International Coffee Organization, 2015). Según los datos de la Organización Internacional del Café, el consumo ha aumentado en un promedio de 1.2% anual desde principios del decenio de 1980. El aumento más espectacular fue observado probablemente en el Japón, donde el consumo aumenta en cerca del 3.5% al año durante el mismo período, aunque parece que ha llegado a una constante en los últimos diez años. Japón es ahora el cuarto mayor importador de café del mundo.

El consumo de café en Europa ha sido menor en los últimos cinco años y arroja señales de estancamiento con posibilidades de decrecimiento. La situación es ligeramente mejor en los Estados Unidos, donde el consumo general, pese al auge del sector de especialidades, ha permanecido prácticamente inalterado en los últimos cinco años (Centro de Comercio Internacional. La Guía del Café, 2015).

El panorama general de la demanda mundial de café sigue mostrando un crecimiento significativo, con un potencial considerable para más aumentos en el futuro. Un mayor número de mercados maduros, como por ejemplo la Unión Europea, son relativamente estables, mientras que los mercados emergentes, en especial África y Asia registran aumentos importantes, aunque desde una base relativamente baja (Organización Internacional del Café. Informe del mercado de café Marzo 2015, 2015).

1.2.4. El mercado del café

El café es comprado generalmente de los países exportadores por empresas comerciales internacionales, negociantes y comerciantes particulares. Los grandes torrefactores de Europa cuentan con sus propias empresas de compra, que negocian directamente con los países productores. Pero también, los torrefactores tienden a comprar su café de empresas comerciales internacionales o de agentes importadores especializados que representan a exportadores específicos de los países productores.

El café se vende generalmente FOB "*Free on Board*" (Libre a bordo por sus siglas en inglés), pero muchos torrefactores, especialmente en los Estados Unidos, prefieren comprarlo libre en muelle y los pequeños torrefactores a menudo prefieren comprar pequeños lotes entregados en su almacén. La función esencial del comerciante de café es prestar ayuda al flujo de café desde los países exportadores al tostador. Los negociantes y los comerciantes se responsabilizan de descargar el café del buque transportador y se encargan de todas las tramitaciones hasta que el café es entregado al torrefactor.

No todo el café es vendido inmediatamente a un torrefactor. Antes de su llegada, una partida de café puede ser comercializada varias veces antes de que finalmente sea vendida a un torrefactor. Este comercio del café físico no debe confundirse con el comercio de contratos de café en las bolsas de futuros. Teniendo en cuenta la variabilidad del suministro, el mercado de café es intrínsecamente inestable y caracterizado por amplias fluctuaciones de precios.

1.2.5. El precio del café

No existe un precio único para el café porque el café no es un producto homogéneo. Sin embargo, en términos generales el precio del café se divide en las siguientes categorías:

- Precios físicos - precios para el café verde o café físico. Son determinados por la oferta y la demanda. El criterio para la determinación del precio es generalmente la calidad (¿cuál es la calidad de un determinado café o determinado origen?), y la disponibilidad (si hay mucho o hay poco café de un tipo particular en oferta). 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 tanto, motiva diferentes precios. Por cierto que también intervienen otros factores como por ejemplo: las expectativas del mercado, las acciones especulativas y los cambios en las tasas monetarias. Sin embargo, agrupando más o menos a tipos comparables de café, se pueden calcular y hasta comerciar precios promedios.
- Precios indicativos - precios que siguen a cada uno de los amplios grupos comparables de café. Son publicados diariamente por la Organización Internacional del Café 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 “spot” o precios al contado cotizados en el mercado para el café que está disponible más o menos inmediatamente (o dentro de un lapso razonable). Las cuatro categorías permiten a la OIC hacer un cálculo del precio de cada uno de estos vastos grupos, monitorizando así los eventos que afecten a 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.
- Precios futuros - son proyecciones de precios venideros para calidades standard. Reflejan un estimativo de la disponibilidad y la demanda futura para el café en general.

- Precios diferenciales - es un sistema que vincula los precios físicos a los precios futuros. Los mercados futuros son usados para balancear el riesgo de precios del mercado del café verde donde se comercializan diferentes calidades de café. Por tanto, los comerciantes 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 (i) la diferencia entre un café en particular y el café de calidad estándar usado como base en el mercado de futuros, (ii) la disponibilidad física de tal café (si es abundante o escasa), y (iii) los términos y las condiciones sobre los cuales se basa la oferta de venta.

1.3. Contexto regional de la industria cafetalera

El café fue por décadas uno de los principales rubros de las economías centroamericanas. Su influencia en la formación de las bases económicas y sociales en la región y ha sido sin duda alguna muy importante y aún hoy el desempeño del sector cafetalero incide sensiblemente en el comportamiento general de las economías del área. En Centroamérica se produce alrededor del 10% de la producción mundial de café, sin tomar en cuenta a México y los países del Caribe.

La región exporta cerca del 90% de su producción, lo que genera todavía considerables ingresos de divisas. No obstante, la importancia relativa del café, tanto en la actividad económica como en el comercio exterior ha ido decreciendo. En el curso de las últimas décadas, las economías centroamericanas han implementado un proceso de diversificación productiva de las exportaciones y han apostado por otras fuentes para generar empleo y el ingreso de divisas. Han surgido nuevas actividades de exportación no tradicionales en la agricultura, se ha incentivado la manufactura y las maquiladoras, mientras que las remesas del exterior se convirtieron en una importante fuente de divisas, que supera la contribución del café en el desarrollo económico de la región.

1.3.1. Países productores de la región

En el siguiente cuadro se muestra cada uno de los países productores de café en la región centroamericana y del Caribe, además de la especie de café producida.

Cuadro N. ° 3. Listado de países del bloque continental. Centroamérica y el Caribe y especie de café producida

País	Especie
Costa Rica	Arábica
Cuba	Arábica
República Dominicana	Arábica
El Salvador	Arábica
Guatemala	Arábica y robusta
Guyana	Robusta
Haití	Arábica
Honduras	Arábica
Jamaica	Arábica
México	Arábica
Nicaragua	Arábica
Panamá	Arábica
Trinidad y Tobago	Robusta

Fuente: elaboración propia con datos de la OIC.

La relevancia de este producto converge en diversas esferas de la economía regional; siendo una importante fuente generadora de empleos. A inicios de la década del 2000, el sector cafetalero demanda cerca de 1,6 millones de empleos en Centroamérica para las diversas fases de producción. Por otra parte, aun cuando la estrategia de diversificación de las exportaciones ejecutada en Centroamérica ha menguado la participación del sector cafetalero en la economía, según cifras publicadas por la Cepal (2002), la actividad cafetalera en Centroamérica representa entre el 1% y el 8% del PIB regional y entre el 12% y 33% de la producción primaria o agrícola. En el escenario del comercio exterior, el café sigue siendo uno de los principales productos de agroexportación, representando en 2013 el 7.9% de las exportaciones totales de Centroamérica al mundo (Secretaría de Integración Económica Centroamericana, 2014).

1.3.2. Oferta exportable

Cerca del 83.0% de la producción de café en Centroamérica es dedicada a la exportación, sin embargo, la capacidad exportadora de la región centroamericana viene marcando una tendencia decreciente en los últimos años. Tan sólo en 2013 las exportaciones de café de Centroamérica hacia mercados internacionales fue de US\$ 2,374.8 millones, se observa una variación del -34.5% respecto de 2012 y acapara el 7.9% de la oferta exportable total de la región centroamericana. En comparación con el periodo previo a la afectación de la roya, la capacidad exportadora de café es menor, esto por cuanto en el 2011 las exportaciones representaron el 13.4% de la oferta de exportaciones centroamericanas, habiendo registrado un vigoroso crecimiento del 68.5% en el valor exportado respecto de 2010 (Secretaría de Integración Económica Centroamericana, 2014).

Los principales destinos de las exportaciones centroamericanas de café oro en 2013 fueron Estados Unidos (36.3% del total de café exportado), Alemania (15.4%), Bélgica-Luxemburgo (9.7%), Japón (8.7%) y Canadá (5.7%), países que en conjunto demandan, aproximadamente, las tres cuartas partes del total exportado de la región (Secretaría de Integración Económica Centroamericana, 2014).

1.3.3. Consumo interno

El consumo de café en la región ha sido impulsado por los mayores ingresos de la población, aumento de la clase media, tendencias hacia productos de mayor calidad y el establecimiento de una “cultura de café”, la cual antes no existía o era débil. Entre los países de la región México es el que presenta el mayor consumo de café, durante el año cosecha 2013-14 su demanda por esta bebida alcanza los 2 354 000 sacos, seguido por República Dominicana 383 000 sacos y Honduras 345 000 sacos (International Coffee Organization).

1.4. Contexto Nacional de la Industria Cafetalera

El área total sembrada de café en Costa Rica ocupa 93 774 hectáreas (La Nación, 2013). Hay 46 803 productores de café, entre ellos grandes, medianos, pero sobre todo pequeños productores que se ocupan de las labores de asistencia a las plantaciones (Instituto del Café de Costa Rica, 2014, pág. 23). Y más de 300 000 personas se dedican a tareas de recolección, procesamiento, torrefacción y comercialización del café en nuestro país.

La actividad cafetalera en Costa Rica está regulada por el Instituto del Café de Costa Rica (Icafe) que es una entidad pública de carácter no estatal y se encarga de promover la actividad cafetalera costarricense. El Icafe propicia un modelo equitativo entre los actores del sector cafetalero único en el mundo. Además, contribuye con el desarrollo de la actividad cafetalera y la diversificación agrícola en el país; apoya todo el proceso de beneficiado, exportación y comercialización del café; promociona el café de Costa Rica dentro y fuera del país; investiga y desarrolla tecnología agrícola e industrial y aprueba el precio mínimo de liquidación final que le debe pagar cada beneficiador de café al productor (Instituto del Café de Costa Rica, 2015).

En Costa Rica, por decreto presidencial solamente se puede sembrar café de la especie arábica (Decreto N. ° 18135-MAG, de 1989). Lo anterior se debe a la calidad que el café de Costa Rica ha proyectado a nivel internacional. Las condiciones ambientales como la precipitación, humedad relativa, temperatura, naturaleza volcánica de los suelos y altura sobre el nivel del mar integran un escenario óptimo para la obtención de una de las mejores calidades de café reconocidas en el mundo.

1.4.1. Estructura de la industria del café en Costa Rica

La industria del café en Costa Rica está conformada por cuatro sectores, los cuales son regulados por las disposiciones contempladas en la Ley Número 2762 del 21 de junio de 1961 y sus reformas, y por el Reglamento a dicha Ley. El principal objetivo de este marco jurídico es garantizar una participación justa de cada sector en la actividad cafetalera. En Costa Rica, la producción y la comercialización de café se encuentra totalmente en manos del sector privado, pero el Estado mantiene la supervisión y el control de la misma a través del Instituto del Café de Costa Rica (Icafe), donde están representados todos los sectores que intervienen en la actividad cafetalera a saber: productores, beneficiadores, exportadores y torrefactores (Instituto del Café de Costa Rica, 2014, pág. 23).

1.4.2. Producción nacional de café

Según las cifras reportadas por el Instituto del Café de Costa Rica (icafe), la producción de café en Costa Rica durante los últimos cinco periodos de cosechas registra un leve descenso en la producción debido al cambio climático, la baja fertilización de las plantaciones y la afectación de la plaga de la roya en los cafetos. En el siguiente cuadro se detalla la producción de café en Costa Rica tanto en fanegas¹ de café como en sacos de 46 kilogramos.

1 Medida de un doble hectolitro que equivale a 0,40 m³.

**Cuadro N. ° 4. Producción de café en Costa Rica. Fanegas y sacos de 46 Kg.
Cosechas 2009-2010 a 2013-2014**

Cosecha	Producción (fanegas)	Producción (sacos 46 Kg)
2009-2010	1 938 973.99	1 887 812.37
2010-2011	2 103 287.89	2 062 383.63
2011-2012	2 382 964.89	2 316 932.37
2012-2013	2 245 543.35	2 162 365.46
2013-2014/a	1 946 641.32	1 883 162.45

Fuente: Instituto del Café de Costa Rica.

a/ : Cifras preliminares sujetas a ajuste.

1.4.3. Distribución de las zonas productivas

La excelencia del café de Costa Rica puede disfrutarse de ocho formas distintas, pues son ocho las zonas productoras de café, cuyas características especiales son famosas en todo el mundo. Las ocho regiones de productividad están distribuidas entre las zonas bajas (a menos de mil metros de altura sobre el nivel del mar), donde el café es más liviano, y las zonas altas, (arriba de mil doscientos metros de altura sobre el nivel del mar), con suelos 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 y que garantice que será beneficiado solo lo mejor. Esas zonas son:

- Valle Central
- Tres Ríos
- Turrialba
- Brunca
- Guanacaste
- Tarrazú
- Orosi

- Valle Occidental

1.4.4. Principales mercados de exportación del café de Costa Rica

El principal país de destino de las exportaciones de café costarricense es Estados Unidos de América, seguido por Bélgica/Luxemburgo y Alemania. Entre los años cafetaleros 2012-2013 a 2013-2014 se orienta hacia los Estados Unidos de América en promedio un 52.8% del total de las exportaciones de café; para Bélgica/Luxemburgo un 14.1% y Alemania con 5.5% (Instituto del Café de Costa Rica, 2014, pág. 31 y 32).

1.4.5. Participación de las exportaciones de café en el sector agrícola costarricense

La oferta exportable de productos agrícolas en Costa Rica está compuesta por cuatro productos que son: productos frescos; café, té y especias; plantas, flores y follajes; y otros. La participación del café, té y especias en el valor de las exportaciones del sector agrícola representan un 11% en el año 2014. El café ocupa el tercer lugar en importancia dentro de la oferta exportable de productos agrícolas de Costa Rica. En el año 2013, el monto por concepto de exportaciones de café fue de 301,9 millones de dólares para una participación del 12,3% y en el año 2014, el monto fue de 275,9 millones de dólares lo que significa una participación del 11% en el sector agrícola (Alpízar Arce & et_al., 2015, pág. 18 y 23).

1.4.6. Consumo interno de café

Según el estudio realizado para el Instituto del Café de Costa Rica (Icafe), entre el 11 y 20 de julio del 2013, por la firma Unimer y publicado en el diario El Financiero (El Financiero, 2014) el 09 de abril de 2014, el 84% de la población en Costa Rica toma café y en el país se consumen 4,8 Kg del grano *per cápita*,

siendo el café la cuarta bebida no alcohólica más consumida por los costarricenses, superado por el agua, los jugos de frutas, y jugos empacados, tal y como se muestra en la siguiente imagen.

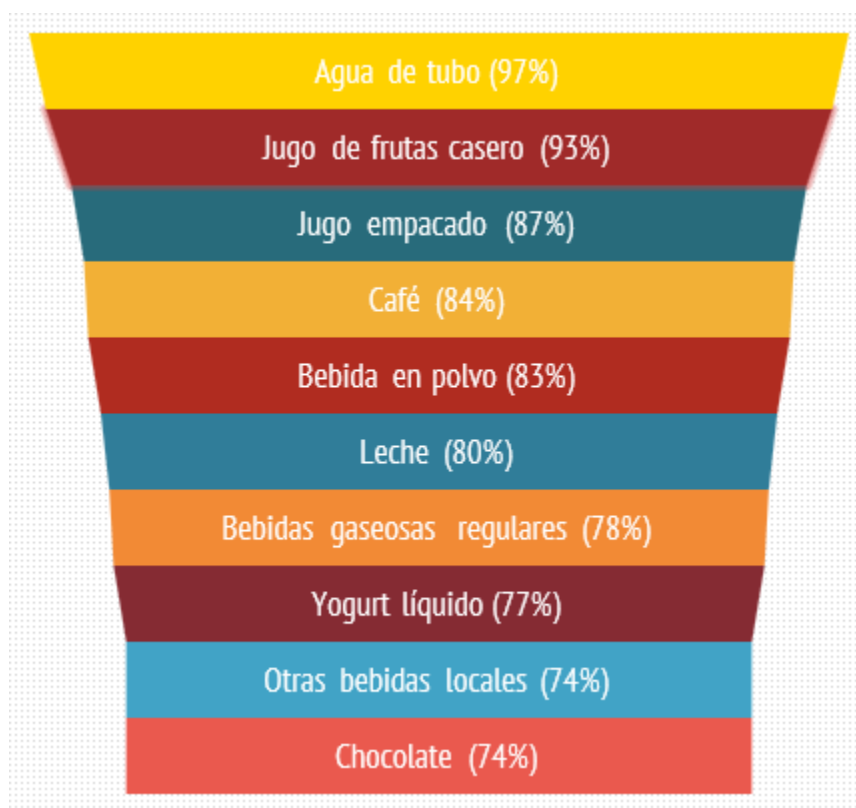


Imagen 1. Bebidas no alcohólicas que toman los costarricenses

Fuente: estudio de consumo de café de Unimer para Icafé.

1.5. Aspectos conceptuales

Con el objetivo de aclarar los conceptos que integran la teoría de este trabajo y brindar una visión sustentada de lo que es una propuesta de mejora en la estrategia de responsabilidad social empresarial se definen los conceptos más importantes relacionados con el tema.

1.5.1. Planificación estratégica

Independientemente del tipo de organización que se trate, cuando una empresa avanza en sus operaciones, sus administradores se enfrentan a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra situación actual? La cual impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía.
- ¿Hacia dónde queremos ir? Qué se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía y de los nuevos grupos y necesidades de consumidores que surgen, para buscar la forma de satisfacerlos, y de las nuevas capacidades que hay que construir o adquirir.
- Por último, ¿cómo vamos a llegar? Obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada.

Encontrar la respuesta correcta a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? es la esencia de la administración estratégica. Ya que requiere la elaboración de todo un plan que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa

(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración estratégica, 2012, pág. 4).

Bajo esta perspectiva, la estrategia de una empresa consiste en el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones para fortalecer su posición en el mercado, mejorar su competitividad y desempeño (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración estratégica, 2012, pág. 4).

La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo) (Robbins & Coulter, 2010, pág. 144).

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración como: planeación, organización, dirección y control. Las estrategias de una organización son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos (Robbins & Coulter, 2010, pág. 163).

1.5.2. Misión y visión

Toda organización requiere una misión; que consiste en la declaración de su propósito (Robbins & Coulter, 2010, pág. 164). La definición de la misión obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio. Las declaraciones de misión proporcionan las claves sobre lo que las organizaciones tienen como propósito.

Al inicio del proceso de formulación de la estrategia, los administradores de la empresa deben determinar la ruta por emprender. Las decisiones de la administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa.

La visión estratégica se define como las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración estratégica, 2012, pág. 22). Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica clara comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

1.5.3. Cadena de valor

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final crean valor para los compradores.

Se define valor como las características de desempeño, cualidades y atributos, y cualesquier otros aspectos de bienes y servicios por los cuales los clientes están dispuestos a entregar recursos (por lo general dinero) (Robbins & Coulter, 2010, pág. 430). Se proporciona valor a los clientes mediante la transformación de materias primas y otros recursos en algún producto o servicio que necesitan o desean los usuarios finales cuando lo quieren, donde lo quieren y como lo quieren. Sin embargo, ese acto aparentemente simple de transformar diversos recursos en algo que los clientes valoran y por el que están dispuestos a

pagar, involucra una gran variedad de actividades laborales interrelacionadas que llevan a cabo diferentes participantes (proveedores, manufactureros, e incluso clientes); es decir involucra la cadena de valor.

La cadena de valor es la serie completa de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado (Robbins & Coulter, 2010, pág. 430).

1.5.4. Ventaja competitiva

La esencia de una estrategia son los movimientos para construir y fortalecer la posición competitiva y el desempeño financiero de largo plazo de la empresa al competir en forma diferente de los rivales y obtener una ventaja competitiva sustentable sobre ellos. El desarrollo de una estrategia de competitividad efectiva requiere la comprensión de la ventaja competitiva, que es lo que hace diferente a una organización, en otras palabras este es su sello distintivo (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración estratégica, 2012, pág. 6).

Este sello distintivo proviene de las habilidades clave de la organización, debido a que la organización hace algo que las otras empresas no hacen, o lo hace mejor que las otras. La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración estratégica, 2012, pág. 6).

1.5.5. FODA

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

Una empresa interactúa con su entorno debido a que toma recursos de él y los transforma en productos que luego se distribuyen nuevamente al entorno. El término ambiente externo se refiere a los factores y las fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño.

Las amplias condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización se incluyen en el entorno general. El análisis del entorno externo es una etapa crítica del proceso de administración estratégica. Una vez que los gerentes hacen el análisis del entorno externo, necesitan señalar las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas con las que se puede encontrar o enfrentar. Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo; mientras que las amenazas son tendencias negativas en el ambiente externo.

El análisis interno de la organización proporciona información importante sobre los recursos y las capacidades específicas de una organización. Los recursos de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes, son los que la organización tiene. Por otro lado, las capacidades son

las aptitudes y las habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio. Las capacidades que generan el mayor valor para la compañía se conocen como habilidades clave. Tanto los recursos como las habilidades clave determinan las armas competitivas de la organización. Una vez realizado el análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y las debilidades de la organización. Se llama fortaleza a cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero que no posee.

A la combinación de los análisis interno y externo se le llama análisis FODA (SWOT por sus siglas en inglés), el cual es un análisis de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de una organización (Robbins & Coulter, 2010, pág. 165). El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y las debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.

1.5.6. Modelo de las cinco fuerzas

Con el uso de la administración estratégica los gerentes pueden colocar en una mejor posición las empresas que dirigen y así obtener una ventaja competitiva sostenible. Muchas ideas innovadoras de la administración estratégica han provenido del trabajo de Michael Porter. Una de sus contribuciones más importantes fue explicar cómo los gerentes pueden crear una ventaja competitiva sostenible, haciendo un análisis de la industria por medio del modelo de las cinco fuerzas. El modelo de las cinco fuerzas dicta las reglas de la competencia y una vez aplicado determina el atractivo y la rentabilidad de la industria. Estas cinco fuerzas son:

- Amenaza de nuevas entradas, el cual ayuda a determinar qué tan probable es que nuevos competidores entren a la industria.

- Amenaza de sustitutos. ¿Qué tan probable es que productos de otras industrias puedan ser sustituidos por los productos de nuestra industria?
- Poder de negociación de los compradores. ¿Cuánto poder de negociación tienen los compradores (clientes)?
- Poder de negociación de los proveedores. ¿Cuánto poder de negociación tienen los proveedores?
- Rivalidad actual. ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores de la industria actual?

El modelo de las cinco fuerzas ayuda a quienes formulan la estrategia a precisar cómo aislar a la compañía de las fuerzas de mayor intensidad, identificar áreas atractivas de expansión, o modificar las condiciones competitivas de modo que ofrezcan una mejor perspectiva de rentabilidad.

1.5.7. Ética

En todas las sociedades y culturas se tienen nociones de lo correcto e incorrecto, de lo justo e injusto, de lo moral e inmoral, de lo ético y lo que carece de ella. La ética en los negocios es la aplicación de principios y estándares a las acciones y las decisiones de organizaciones de negocios y a la conducta de su personal. Los principios éticos en los negocios no son materialmente distintos de los principios éticos en general, pues las acciones de los negocios tienen que juzgarse en el contexto de los estándares de la sociedad respecto de lo bueno y lo malo. La ética se define como los principios, los valores y las creencias que definen las buenas y las malas decisiones y comportamientos (Robbins & Coulter, 2010, pág. 99). Cuando los gerentes planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan, deben considerar las dimensiones éticas y muchas de las decisiones que toman requieren considerar tanto el proceso como a quién afecta el resultado.

1.5.8. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial es una estrategia de gestión para las empresas y se ha convertido en parte fundamental para su funcionamiento. El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) citado por Thompson et al indica que:

La responsabilidad social corporativa (RSC) aplicada a las empresas atañe al deber de la compañía de operar de manera honorable, proporcionar buenas condiciones laborales a los empleados, fomentar la diversidad de la fuerza laboral, proteger el ambiente y trabajar por mejorar la calidad de vida de las comunidades donde opera y de la sociedad en general (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración estratégica, 2013, pág. 305).

Por otra parte, la responsabilidad social ha sido definida por la Organización Internacional de Normalización, dentro de lo que se conoce como la norma ISO 26000, como la:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- tome en consideración los intereses de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (Cap. 2, Apdo. 2.18) (Argandoña & Isea Silva, 2011, pág. 11).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley (World Bank, 2015). La empresa tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera. La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégica, ya que genera²:

² (World Bank, 2015)

- Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y, por ende, menores índices de rotación.
- Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas.
- Calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras.
- Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores.
- Credibilidad: la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse, y generando confianza.

1.5.9. Sustentabilidad ambiental

El término sustentabilidad se emplea de maneras diversas: en muchas empresas es sinónimo de responsabilidad social corporativa; algunos lo ven como un término que poco a poco sustituye la responsabilidad social corporativa en el lenguaje de los negocios. El término adopta un significado más preciso referente a la relación de una empresa con su ambiente y su uso de los recursos naturales, como suelo, agua, aire, plantas, animales, minerales, combustibles fósiles y biodiversidad.

Se reconoce ampliamente que los recursos naturales del mundo son finitos y que se consumen y degradan con un ritmo que amenaza su capacidad de renovación. Como las corporaciones son las consumidoras más grandes de recursos naturales, administrar y mantener estos recursos es crítico para los intereses económicos de largo plazo de las corporaciones.

Con la sustentabilidad ambiental, los gerentes deben considerar el efecto de su organización sobre el medio ambiente. Las prácticas de negocios sustentables definidos como las capaces de satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo la capacidad de satisfacer las del futuro. Muchas empresas también empiezan a incorporar una consideración sobre la sustentabilidad ambiental a sus actividades de elaboración de estrategias.

Las estrategias de sustentabilidad ambiental (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 312) implican acciones deliberadas y concertadas para operar un negocio de manera que proteja los recursos naturales y los sistemas de apoyo ecológico, evite resultados que pongan en grave peligro al planeta y sea, por ende, sustentable durante siglos. Un aspecto de la sustentabilidad ambiental es mantener el consumo de los recursos naturales de la tierra en niveles que puedan renovarse mediante prácticas de negocios sustentables.

1.5.10. Principios de responsabilidad social

La idea de que una organización adopte una conducta socialmente responsable surge de la necesidad de su contribución al desarrollo sostenible. Para las organizaciones la sostenibilidad de los negocios significa no sólo el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente, haciéndolo sin poner en peligro el medio ambiente, sino también operar de una manera socialmente responsable. La presión para hacerlo proviene de los clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general.

Al mismo tiempo, líderes organizacionales con visión de futuro reconocen que el éxito duradero debe basarse en prácticas de negocio creíbles y en la prevención de actividades, tales como la contabilidad fraudulenta y la explotación laboral.

La norma internacional ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social, ofrece una guía global pertinente para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo, basada en un consenso internacional entre expertos

representantes de las principales partes interesadas, por lo que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. Aunque la norma ISO 26000 no pretende dar una lista definitiva de principios de responsabilidad social, aconseja adoptar siete, a fin de facilitar la integración de la responsabilidad social en toda la organización. La importancia de estos principios es la misma, es decir, que ninguno tiene prioridad sobre otro. Estos principios son:

- Rendición de cuentas, por los impactos económicos, sociales y ambientales de su actuación, lo cual también implica asumir responsabilidad por sus impactos negativos y el compromiso de tomar las medidas pertinentes para repararlos y evitar repetirlos.
- Transparencia, la organización debe suministrar toda la información que requieran las partes interesadas, en un lenguaje accesible e inteligible. El principio excluye, sin embargo, que se publique la información protegida por la propiedad intelectual o la que pueda causar incumplimientos de obligaciones legales.
- Comportamiento ético, la organización debe regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad, lo que significa que la empresa no debe perseguir únicamente el beneficio económico, sino también tratar de maximizar los impactos positivos en su entorno social y medioambiental, y minimizar los negativos.
- Respeto a los intereses de las partes interesadas, la organización debe respetar y atender los intereses y requerimientos de las partes interesadas. Esto es así porque, aun cuando los objetivos de una empresa puedan circunscribirse a los intereses de sus dueños, existe un conjunto de actores o partes interesadas que, si bien no forman parte de la empresa, tienen unas necesidades y unos intereses legítimos que pueden verse afectados por las actividades de la empresa.

- Respeto al principio de legalidad, significa que la organización debe respetar y cumplir las leyes y regulaciones aplicables y, por tanto, debe tomar las medidas necesarias para estar al corriente y cumplir la legislación vigente en materia de responsabilidad social.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento, la organización debe respetar la normativa internacional de comportamiento aun cuando la normativa nacional, a la que esté sujeta, no contemple las salvaguardas sociales y medioambientales. Y para el caso de que la ley de su jurisdicción entre en colisión con la normativa internacional, la organización debe revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades en esa jurisdicción y evitar ser cómplice de comportamientos que no sean compatibles con la normativa internacional de responsabilidad social.
- Respeto a los derechos humanos, estos derechos son aplicables a todos los individuos de todos los países y culturas. Y, en el caso de que los derechos humanos no sean garantizados en el ámbito de actuación de la empresa, bien sea por un vacío legal o por prácticas inadecuadas, la organización debería hacer todo lo que esté a su alcance para respetar y proteger esos derechos.

1.5.11. Aspectos de la responsabilidad social en la gestión de la empresa

La responsabilidad social está relacionada con los distintos actores con que las empresas interactúan. Toda organización debe considerar en su estrategia de responsabilidad social aspectos fundamentales en su gestión, tales como: Gobernanza de la organización (todo debe, en principio, apoyarse en los criterios y los procesos de gobierno); derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación (referidas a corrupción, competencia, cadena de valor, etc.); asuntos de consumidores; y participación activa en la

comunidad y desarrollo de la misma (Argandoña & Isea Silva, 2011, pág. 18). Estos asuntos son los ámbitos en los que la organización debe centrar su atención a la hora de tratar de actuar responsablemente.

En el ámbito de las relaciones con accionistas, la formalización de políticas de responsabilidad social supone el establecimiento de un conjunto de principios relativos a gobierno corporativo (prácticas reconocidas internacionalmente, así como la adopción de sistemas de gestión que acompañen a dichos principios). Respecto a las relaciones con empleados, la adopción de políticas formales supone la formalización de políticas y sistemas de gestión de acuerdo con lo especificado en los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de Derechos Humanos, la existencia de códigos de conducta, declaraciones de principios y políticas formales de elaboración interna que incluyan asuntos como libertad de asociación, horarios de trabajo, trabajo infantil y forzado o salarios mínimos.

En un escalón inferior, la formalización supone la existencia de sistemas de gestión para asuntos tales como salud y seguridad en el empleo, incluyendo objetivos cuantitativos y cualitativos, programas de igualdad de oportunidades, programas de equilibrio de la vida familiar y laboral, formación, programas de gestión participativa, entre otros.

En el ámbito de políticas del medio ambiente se siguen los mismos criterios: existencia de una política medio ambiental formal aplicable a un conjunto de actividades de la organización y los sistemas de gestión que apoyen dicha política. Estos sistemas de gestión han de estar basados en mejores prácticas sectoriales internacionales y se refieren, entre otros, al establecimiento de objetivos específicos, cuantitativos y cualitativos, la realización de auditorías internas y externas, establecimiento de criterios medioambientales en la relación con proveedores y programas destinados a la minimización de impactos en áreas consideradas clave.

Respecto a los clientes, se valora la existencia de políticas formales en el ámbito de la calidad, satisfacción de clientes y prácticas de mercadeo y promoción, así como la existencia de programas de calidad. Por último, respecto a los proveedores, la formalización de políticas de responsabilidad social implica la extensión, por parte de la empresa, de la cultura de dicha responsabilidad a su cadena de proveedores y el establecimiento de sistemas de gestión, para el seguimiento del grado de cumplimiento sobre dichos asuntos.

En el capítulo se contextualiza la industria cafetalera, en el ámbito internacional, regional y nacional, por lo que podemos concluir que el café es uno de los principales productos agrícolas que se comercializan en los principales mercados de bolsa de valores y es una de las bebidas más populares que se consume a nivel mundial, de ahí su importancia en el comercio internacional. Debido a la importancia que el café ha adquirido a nivel internacional se estableció la Organización Internacional de Café (OIC) que nace a raíz del acuerdo internacional del café e integra tanto a países productores como los consumidores. En el caso de los países como México, los centroamericanos y del Caribe se determina que el sector cafetero en cada país presenta características similares, debido a que en la mayoría de los países se produce la misma variedad y las exportaciones de café se realizan hacia los mismos mercados. En el caso de Costa Rica, el sector cafetero está constituido por cuatro actores, que son: productores, beneficiadores, torrefactores y exportadores. Además, existe una intervención directa del Estado, relacionada a la producción, comercialización y exportación del café, regulada por la Ley 2762 —Ley sobre el Régimen de relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café, su respectivo reglamento y el Instituto del Café de Costa Rica, es la institución encargada de regular la actividad y está integrada por representantes de los cuatro actores de la actividad cafetalera.

También se aclaran los conceptos que integran la teoría de este trabajo y que brindan una visión sustentada de lo que es una propuesta de mejora en la estrategia de responsabilidad social empresarial. Se definen los principales conceptos de planificación estratégica y que consiste en el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito en su entorno, por lo que debe definir sus objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Se recalca que el inicio de la planificación estratégica se da haciendo un análisis de la industria por medio del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, que dicta las reglas de la competencia y determina el atractivo y rentabilidad de la industria.

Una vez que la empresa tiene claro su propósito debe realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para definir las aspiraciones de hacia dónde quiere llegar utilizando su ventaja competitiva y agregando valor a sus actividades laborales. Por último, se definen los conceptos sobre el actuar de una organización y que se debe centrar en los principios, valores y creencias que definen las buenas y las malas decisiones de su gestión.

En el siguiente capítulo se describe el modelo de gestión cooperativo haciendo especial énfasis en la evolución que ha tenido este en Costa Rica. La organización cooperativa Coopeatenas R.L., su reseña histórica, estructura organizacional, filosofía empresarial, la situación administrativa y financiera actual y, por último, los aspectos más relevantes de la estrategia de responsabilidad social empresarial.

Capítulo II. Descripción del modelo de gestión cooperativo y la situación actual de la Cooperativa Agropecuaria Industrial y de Servicios Múltiples de Atenas R.L.

2. Introducción al capítulo

En este capítulo se describe el modelo de gestión cooperativo, sus principios y una reseña histórica de cómo fue evolucionando en Costa Rica. Se define el concepto de cooperativa y la clasificación de estas según la Ley N. ° 4179, del 22 de agosto de 1968, Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. En donde se puede encontrar que el cooperativismo está normado desde la Constitución Política del Estado costarricense y que para ello fueron creadas un grupo de instituciones que fomentan el cooperativismo en Costa Rica. Seguidamente se describe a la organización cooperativa Coopeatenas R.L., su historia, actividad económica, estructura organizacional y marco estratégico. Luego, se describen los departamentos y sus funciones, así como las condiciones relacionadas a la producción y venta de café en los últimos cinco periodos para culminar con una breve descripción de la situación financiera.

Posteriormente, se describen los aspectos relevantes de la estrategia actual en responsabilidad social empresarial de Coopeatenas R.L. según la entrevista realizada al gerente general y el Informe a la Asamblea General Ordinaria de Delegados, número 91 del 13 de diciembre del 2015.

2.1. El modelo de gestión cooperativo

El cooperativismo es un sistema económico y social basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad. La cooperación es un sistema práctico de armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los

demás y ofreciéndola en reciprocidad. El cooperativismo es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.

Los valores del cooperativismo se basan en la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Según la Alianza Cooperativa Internacional los principios cooperativos son:

- **Membresía abierta y voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- **Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres elegidas para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

- **Participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

- **Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- **Educación, formación e información**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios del cooperativismo.

- **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- **Compromiso con la comunidad**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

2.1.1. Reseña histórica del cooperativismo en Costa Rica

En Costa Rica, como en otros países de la región, durante la primera parte del siglo XX no existía un modelo preconcebido de cooperativismo; este se desarrolló a partir de las iniciativas de los propios trabajadores, quienes concretaron las primeras experiencias sin contar con elementos normativos ni institucionales que los respaldaran.

En este proceso se pueden identificar tres etapas. En la primera fueron los trabajadores quienes se organizaron para intentar, desde la idea de la “cooperación” sufragar sus necesidades más apremiantes, constituyendo en un primer momento cooperativas de consumo, emulando el caso de los pioneros de Rochdale de la Inglaterra de 1844.

En un segundo momento interviene el Estado, que acoge la iniciativa y establece un marco normativo, que permite, a través de la legislación cooperativa y de las entidades, la promoción y el fomento del modelo. Es el caso del Banco Nacional de Costa Rica, donde existía un Departamento de Cooperativas, que luego fue asumido por el Infocoop a partir de su creación. En una tercera etapa, las actividades propias de movimiento cooperativo son asumidas por el movimiento cooperativo, que establece las pautas de su propio desarrollo (De Cárdenas & Mora, 2012, pág. 40).

Según De Cárdenas et al la historia del movimiento cooperativista costarricense inicia con los artesanos y los pequeños productores agrarios de fincas cafetaleras. En 1907 los artesanos de San José forman la Sociedad Obrera Cooperativa, cuya finalidad era la comercialización de bienes de consumo para mejorar las condiciones de vida de sus asociados y evitar los abusos de los comerciantes. En 1917, los obreros del taller del Ministerio de Obras Públicas y Transportes establecieron la Sociedad Cooperativa de Consumos, Ahorros y Socorros Mutuos, coincidiendo con otros grupos laborales que constituyeron entidades semejantes a las de los empleados municipales, los artesanos y los obreros de San José:

En 1918, casi simultáneamente, los productores de café de Heredia al igual que muchos pequeños propietarios de fincas cafetaleras de San José, estaban sujetos a la voluntad de los intermediarios, particularmente de los exportadores, quienes fijaban los precios y calidades del grano, colocándolos en posición de desventaja. Los finqueros decidieron constituir una Sociedad Cooperativa Cafetalera para evitar los abusos. Por otro lado, se daba el impulso de artesanos y obreros en igual sentido, dando origen a un incipiente movimiento cooperativo que en un lapso de 35 años, entre 1907 y 1942, constituyeron 25 proyectos cooperativos, dentro de los cuales,

predominaron 10 cooperativas de consumo, siguiéndole las de crédito, construcción de vivienda y en menor medida las de tipo cafetalero (Aguilar Bulgarelli y Fallas Monge, 1990:441).

A pesar de estos esfuerzos, casi todas las iniciativas cooperativas fracasaron por la falta de capacitación de sus asociados, por la escasez de capital de trabajo, por la deficiente gestión y por la inexistencia de una normativa que las amparase, además de vivir una coyuntura particularmente difícil, como la Primera Guerra Mundial y la crisis de los años treinta.

Aun así, las necesidades de crédito, empleo y mejores precios impulsaron a los trabajadores costarricenses a organizarse en diferentes tipos de cooperativas:

Entre 1943 y 1973, se crearon 235 Cooperativas, siendo las más importantes las de ahorro y crédito, agrícolas, industriales, de consumo transporte, vivienda electrificación y artesanía. Geográficamente, se distribuían así: San José con 138, Alajuela 52, Puntarenas 8, Cartago 14, Guanacaste 12, Limón 6, Heredia 5 [*op. cit.*: 44].

Ante un crecimiento cooperativo con presencia en todas las provincias del país, el Estado intervino apoyando la organización, el financiamiento y la gestión del cooperativismo, hasta la promulgación de normas inherentes al sector, que le dieron personalidad y vigencia jurídica.

En 1940 se dicta la primera Ley de Cooperativas y se establece en el Banco Nacional el Departamento de Cooperativas como un organismo técnico encargado de normar y dar orientación al quehacer cooperativo. Esta norma fue sustituida por otras que finalmente desembocaron en la Ley N. ° 4179. Las formulaciones jurídicas más connotadas -que han permitido no solo enmarcar el espacio jurídico de acción de las cooperativas, sino también su desarrollo y expansión- se dieron con el Código del Trabajo de 1943, específicamente con la Ley N. ° 2 del 26 de agosto de 1943, cuyo título V se refiere concretamente a las cooperativas. Esta norma fue derogada por la Ley N. ° 4179, del 22 de agosto de 1968, en la que se establece el carácter autónomo de las cooperativas. Esta ley -que se conoce como Ley de Asociaciones Cooperativas- fue modificada en su totalidad en el año 1973 por la Ley N. ° 5185, que también sufre una modificación casi total con la Ley N. °

6756, del 05 de mayo de 1982, que es la que rige en la actualidad. Esta última declara en su artículo primero “[...] de conveniencia y utilidad pública y de interés social, la constitución y funcionamiento de asociaciones cooperativas, por ser uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural y democrático de los habitantes del país” (República de Costa Rica, 1968: artículo 2º).

2.1.2. Definición de cooperativa

Según la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, Ley número 4179, del 22 de agosto de 1968, define a las cooperativas como:

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 a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro³.

2.1.3. Clasificación de las cooperativas

Según el artículo 15 de la Ley 4179, Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, las cooperativas pueden ser: de consumo, de producción, de comercialización, de suministros, de ahorro y crédito, de vivienda, de servicios, escolares, juveniles, de transportes, múltiples y en general, de cualquier finalidad lícita y compatible con los principios y el espíritu de cooperación.

³ Artículo 2 de la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Ley N.º 4179 del 22 de agosto de 1968.

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, henos, 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 cooperativas⁴.

2.1.4. Marco legal de las cooperativas en Costa Rica

El sector cooperativo está normado por una legislación *ad hoc*, que desde el más alto nivel jurídico -la Constitución Política del Estado- lo instituye con un fuero especial (República de Costa Rica, 1949: artículo 64º). Junto a la normativa constitucional hay varias leyes que complementan el cuerpo normativo que define y regula a las cooperativas, como la Ley de Asociaciones Cooperativas N.º 4179 y sus complementos, que estipulan el fomento, la promoción y el financiamiento de las cooperativas por el Estado (De Cárdenas & Mora, 2012, pág. 39).

2.1.5. Instituciones que fomentan el cooperativismo en Costa Rica

El sector cooperativo es representado por el Conacoop, mientras que el Infocoop es la institución pública de fomento y desarrollo que difunde, promueve, fortalece, financia y supervisa a las asociaciones cooperativas (De Cárdenas & Mora, 2012, pág. 39). El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop) es una institución pública, con personalidad jurídica propia y autonomía tanto administrativa como funcional. Fue creada mediante la Ley Número 5185, del 20 de febrero de 1973. Su finalidad es:

⁴ Artículo 20 de la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. Ley N.º 4179 del 22 de agosto de 1968.

Fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a: crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional (Artículo N. ° 155, de la Ley de Asociaciones Cooperativas y de Creación del Infocoop, N. ° 4179).

2.2. La organización Coopeatenas R.L.

Coopeatenas R.L. es una organización cooperativa de primer grado y de giro agropecuario industrial y de servicios múltiples. Fundada el 10 de agosto de 1969, al servicio de la comunidad, inició con 93 asociados, ubicada en Atenas, provincia de Alajuela, Costa Rica. Casa de las famosas toronjas rellenas, la estación ferroviaria de Río Grande, histórico lugar de descanso para los mercaderes de principios del siglo XIX y poseedor de la más reconocida reputación "El mejor clima del mundo", esta fama la otorga en un principio la prestigiosa revista estadounidense "*National Geographic*", cuando en los años sesenta publica un artículo al respecto (Agencia de Viajes Premier, 2016). Según el geógrafo Wilberth Herrera Soto, autor del libro "El clima en Costa Rica" y de diferentes mapas sobre esta materia, no pone en duda las bondades del clima ateniense, el cual atrae a miles de visitantes nacionales e internacionales año a año.

Desde su fundación, Coopeatenas R.L. se dedica a ofrecer café al mercado nacional e internacional con altos parámetros de calidad en la producción, industrialización y comercialización. Estos esfuerzos graduales y acumulativos, realizados por generaciones de asociados y colaboradores empresariales a través de los años, impulsan a esta organización como modelo agroempresarial de la zona y del país. El trabajo permanente de esta organización no solamente se refleja en ámbitos productivos y comerciales, sino en el aspecto más importante de todos sus integrantes, todo mediante parámetros de humanización de su modelo social y económico al cual está adscrito, "El cooperativismo".

Los 1300 asociados históricamente se caracterizan por su estrecho vínculo a la tierra y demás menesteres de la vida agrícola. La actividad agrícola desarrollada por los asociados se lleva a cabo por el grupo familiar quienes obtienen lo necesario para su subsistencia diaria gracias al esfuerzo y dedicación en su trabajo.

En la zona de influencia de Coopeatenas R.L. existe un total de 1600 hectáreas dedicadas al cultivo del café en combinación con otras actividades como lo son cítricos, hortalizas, árboles forestales, ganadería, turismo rural entre otras actividades. Aunque la cantidad promedio de las fincas por asociado no es mayor a cuatro hectáreas, es importante recalcar que la cantidad del café que se obtiene de estas fincas es de una alta calidad de taza.

2.2.1. Actividad económica

Inicialmente, la principal actividad económica de Coopeatenas R.L. giraba alrededor del cultivo del café, su procesamiento, industrialización y comercialización. 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 cuatro negocios: la estación de servicios automotrices, almacén de suministros agrícolas, supermercado y minisúper licorera.

2.2.2. Reseña histórica de Coopeatenas R.L.

Según el documento titulado ¿Qué es Coopeatenas R.L. y qué hace? elaborado por el Ing. Agr. Melvyn Alvarado S. M.B.A., para el Comité de Educación y Bienestar Social, señala que el proceso de gestación de la cooperativa de caficultores en Atenas se remonta a la década de 1950 debido a la problemática que tenían los pequeños y medianos caficultores, en donde 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 provoca una creciente toma de conciencia en los caficultores atenienses en elevar sus esfuerzos en la creación de una organización que les fuera propia. Esta 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.

Uno de los gestores que trasladaba ejemplos del cooperativismo 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 quedó integrado de la siguiente manera:

Presidente:	Leónidas López Guzmán
Vicepresidente:	Javier Rojas Ruíz
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 (Alvarado, pág. 17 y 18).

2.3. Estructura organizacional

Del Estatuto de Coopeatenas R.L., de la entrevista realizada a Andrea Arroyo González, encargada de Recursos Humanos de Coopeatenas R.L. (entrevista realizada el 18 de enero de 2016) y el documento titulado ¿Qué es Coopeatenas R.L. y qué hace? elaborado por el Ing. Agr. Melvyn Alvarado S. M.B.A., para el Comité de Educación y Bienestar Social.

La dirección, administración, vigilancia, promoción, conciliación y operación de Coopeatenas R.L. la constituyen los órganos sociales o directivos y los operativos. 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.

2.3.1. Órganos directivos

Asamblea de delegados: 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 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 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 (Alvarado, pág. 19 y 20).

Consejo de Administración: después de la asamblea de delegados 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 porque sus resoluciones y las de la asamblea se ejecuten. El Consejo de Administración está integrado por siete miembros propietarios que deben 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 (Alvarado, pág. 20).

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 (Alvarado, pág. 20).

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 tendrán 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 (Alvarado, pág. 20 y 21).

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 (Alvarado, pág. 21).

2.3.2. Órganos ejecutivos

La gerencia: 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 tal

manera que el superior jerárquico inmediato del gerente es el Consejo de Administración (Alvarado, pág. 21).

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 (Alvarado, pág. 21).

2.3.3. Órganos operativos

Área administrativa: constituida por una serie de unidades tales como: Recursos Humanos, Contabilidad, Salud Ocupacional e Informática. Esta área provee el apoyo a las restantes áreas de la cooperativa (Arroyo González, 2016).

Área de café: conformada por el beneficio y la torrefactora, su principal objetivo es procesar, industrializar y comercializar el café, tanto a nivel local como internacional (Arroyo González, 2016).

Área Comercial: integrada por cuatro departamentos: estación de servicios, centro automotriz, supermercado, minisúper & licorera, y el almacén de suministros agrícolas (Arroyo González, 2016).

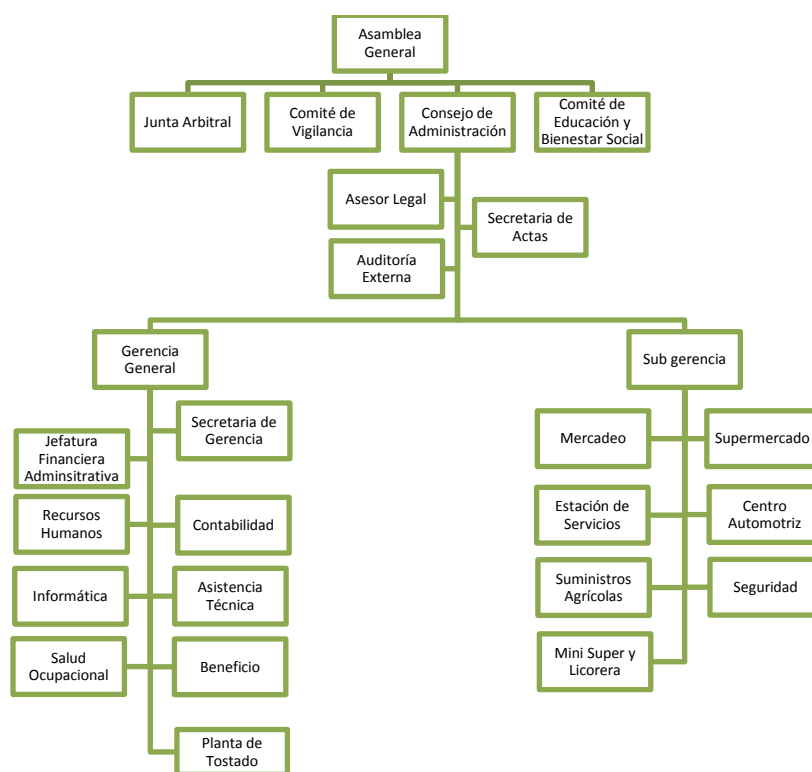


Ilustración 1. Coopeatenas R.L. diagrama organizacional

Fuente: Recursos Humanos Coopeatenas R.L.

2.4. Elementos de la planeación estratégica y gestión empresarial en Coopeatenas R.L.

De lo descrito en el Plan de Desarrollo Estratégico, Lineamientos y Procesos Operativos para el Fortalecimiento, Crecimiento y Diversificación Empresarial de Coopeatenas R.L. 2009-2013 la Cooperativa Agropecuaria e Industrial y de Servicios Múltiples de Atenas (Coopeatenas R.L.) es una organización de pequeños y medianos productores de café que tiene su sede en el cantón de Atenas y su actividad económica impacta en un extenso territorio que abarca los cantones de Puriscal, Turrubares y San Mateo. Como producto del enfoque de desarrollo iniciado a partir desde su fundación, logra desarrollar y concretar una serie de proyectos que la diferencian como una organización innovadora. Los asociados que han ocupado puestos directivos se preocupan por

la modernización de los procesos administrativos, por mejorar las instalaciones y la planta de beneficiado de café. Además de desarrollar proyectos de caficultura orgánica, programas de aseguramiento de la calidad y gestión ambiental.

En complemento a la actividad cafetalera la cooperativa ha desarrollado otra serie de actividades en la rama comercial que le permiten posicionarse con éxito. Como eje de trabajo, la administración de la cooperativa implementa procedimientos de planificación estratégica, con el fin de modernizar su estructura organizacional y operativa, de tal forma que le permita enfrentar los retos y los desafíos del presente y proyectarse al futuro con seguridad.

2.4.1. Diseño de la planificación estratégica en Coopeatenas R.L.

De acuerdo con el señor gerente de Coopeatenas R.L. en el año 2008 el Consejo de Administración toma conciencia de la importancia de proyectarse a futuro y sigue la línea del pensamiento estratégico en concordancia con la decisión de la cooperativa de trabajar de manera planificada. Para ello, los órganos directivos y ejecutivos deciden llevar a cabo un proceso de Planificación Estratégica, y contratan un equipo externo, que le dé el apoyo técnico en el proceso de formulación de una propuesta estratégica de desarrollo organizacional y empresarial. Se realizan tres talleres, contando con la participación de miembros del: Consejo de Administración, del Comité de Educación y Bienestar Social, así como del Comité de Vigilancia, asociados y personal de la empresa. Como resultado de ese trabajo se diseña el *“Plan de Desarrollo Estratégico - Lineamientos y Procesos Operativos para el Fortalecimiento, Crecimiento y Diversificación Empresarial de Coopeatenas R.L. 2009-2013”* y una vez que fue abarcado ese periodo, no se vuelve a diseñar un nuevo plan estratégico que marque las pautas. Por lo que desde el 2014 se trabaja sin dicha herramienta. En ese momento declaran la misión, visión y valores de Coopeatenas R.L. Sin embargo, las declaraciones fueron modificadas por parte del Consejo de Administración y la gerencia tal y como se mencionan a continuación.

2.4.1.1. Misión

Según la información proporcionada por el señor gerente general de Coopeatenas R.L. el Ing. Juan Carlos Álvarez Ulate, la declaración de misión de Coopeatenas R.L. se define como:

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. Lo anterior mediante la producción e industrialización de café y otros productos del agro en armonía con el ambiente, comercialización directa con sus clientes y el abastecimiento estable con productos de buena calidad.

Fuente: Juan Carlos Álvarez Ulate, Gerente General de Coopeatenas R.L. y Plan de Desarrollo Estratégico 2009-2013.

2.4.1.2. Visión

De la entrevista realizada al señor gerente general de Coopeatenas R.L., el Ing. Juan Carlos Álvarez Ulate, la manifestación de visión de Coopeatenas R.L. actualmente es:

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

Fuente: Juan Carlos Álvarez Ulate, gerente general de Coopeatenas R.L. y Plan de Desarrollo Estratégico 2009-2013.

2.4.1.3. Valores

Con la información suministrada por el señor gerente general de Coopeatenas R.L., el Ing. Juan Carlos Álvarez Ulate, los valores que difunden entre los asociados, colaboradores y clientes son:

- Pasión por la excelencia.
- Ética.
- Productividad.
- Servicio al cliente.

Fuente: Juan Carlos Álvarez Ulate, gerente general de Coopeatenas R.L. y Plan de Desarrollo Estratégico 2009-2013.

2.5. Situación administrativa y financiera de Coopeatenas R.L.

2.5.1. Departamentos y descripción de funciones

De la entrevista realizada a la señorita Andrea Arroyo González, encargada de Recursos Humanos de Coopeatenas R.L. (entrevista realizada el 18 de enero de 2016), se menciona que la cooperativa está constituida por tres grandes áreas, a saber: el Área Administrativa, el Área Comercial y el Beneficio de Café. 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 de 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.

Dentro de sus responsabilidades, la gerencia general tiene a cargo el Área Administrativa (Departamento de Recursos Humanos, Departamento Financiero, Departamento de Salud Ocupacional, Área Informática, Departamento de Asistencia Técnica y la Secretaría de Gerencia) y el Beneficio de Café. El Departamento de Recursos Humanos tiene a cargo la ejecución y coordinación de actividades mediadoras entre el obrero y el patrono; vela por que se lleven a cabo las obligaciones patronales y verifica el cumplimiento de requisitos legales y de contratos de trabajo, además de garantizar la motivación y el adecuado desempeño del personal.

El Departamento Financiero Administrativo se encarga del análisis financiero de los proyectos de inversión en todas las áreas de Coopeatenas R.L., establece los presupuestos anuales de ingresos y egresos, con su proyección en el estado de resultados. Da seguimiento y aprueba los cierres contables, además

de analizar los estados financieros de la empresa. Realiza las negociaciones con el sistema bancario para buscar fuentes de crédito para la empresa y les da seguimiento. Atiende a los auditores externos y analiza los informes para establecer el plan de mejoras y supervisar su seguimiento.

Por otra parte, da seguimiento a los procedimientos establecidos del Área Contable, detecta las debilidades de control interno y establece nuevos procedimientos. Da seguimiento al control de inventarios de todas las áreas comerciales y el beneficio de café. Adicionalmente, programa los arqueos de caja y controla el flujo de efectivo para establecer las necesidades por sobrantes o faltantes en el corto y largo plazo. Ejerce el control sobre los activos totales de la cooperativa. Realiza los análisis de costos, márgenes de utilidad y precios de ventas de los productos de todas las áreas comerciales. Brinda soporte y análisis de actividades para la gerencia y subgerencia y participa en las comisiones de ventas de café, análisis financiero, beneficio y las áreas comerciales. Asimismo proyecta semanalmente las ventas por departamento y autoriza los pagos de todas las áreas comerciales, coordinando directamente las actividades del Departamento de Tesorería.

El Departamento de Salud Ocupacional es el encargado de observar, gestionar y disminuir cualquier situación que pueda poner en riesgo la salud física y mental de los colaboradores.

El Área de Informática 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 que 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

las bases de datos, mantiene actualizado el archivo de usuarios y las claves de acceso.

El Departamento de Asistencia Técnica se encomienda la ejecución de labores relacionadas a la programación, organización, capacitación, dirección y control de certificaciones. Ejecuta las labores de promoción de los servicios y de la imagen de la cooperativa ante sus asociados, supervisa los medidores de café, controla la calidad del café, ejecución de proyectos y servicios variados al asociado en la producción sostenible de las plantaciones de café. Conformado por dos ingenieros agrónomos, los cuales se encargan de atender, visitar y dar asesoría técnica al productor en las fincas.

El beneficio de café es el área donde se procesa el café que es traído por todos los cafetaleros asociados a la cooperativa, donde el control de calidad y la mejora en los flujos para su industrialización refleja la buena calidad del café que se produce. Dentro de las actividades que se realizan en el beneficio para procesar el café está el lavado, despulpado, presecado, secado, clasificado, tostado, almacenado, alistado y el despacho. El beneficio está compuesto por un administrador como cabeza del departamento y dos asistentes, uno operativo y otro administrativo. Básicamente el administrador tiene la labor de ejecutar las labores de planeación, organización, dirección y control de las actividades que se desarrollan en la planta; de manera que se garantice el eficiente y oportuno procesamiento del café.

Por otra parte, la subgerencia es responsable del área comercial conformada por el supermercado, minisúper y licorera, estación de servicio, centro automotriz, seguridad y el almacén de suministros agrícolas. El supermercado es el departamento más importante del área comercial, ya que representa la principal actividad económica de la cooperativa. Es dirigido por un administrador, quien coordina, supervisa, asigna y ejecuta las labores operativas y administrativas en el punto de venta, entre sus colaboradores está un asistente administrativo y todos los puestos subalternos de cada área del supermercado. La estación de servicio tiene a cargo la venta de combustibles y el centro automotriz se dedica a la venta

de repuestos y mantenimiento de los vehículos. Por último, el almacén de suministros agrícolas es el departamento que se encarga de suplir los diferentes productos agroquímicos y equipo agrícola.

El total de empleos proporcionados por Coopeatenas R.L. es de 176 personas contratadas, junto con otras adicionales, las cuales están de forma ocasional. En el Departamento Administrativo hay 25 personas y en el área del beneficio de café hay 29 empleados en planilla. Para el periodo de recolección en la cosecha 2015-2016 se realizan 16 contratos de trabajo por tiempo determinado para el puesto de peón agrícola y se requiere el trabajo de 26 funcionarios para el área de recibo, en los distintos sectores del cantón de Atenas, y los cantones de Puriscal y Turrubares. En el almacén de suministros agrícolas hay 5 personas destacadas, en el supermercado 79 colaboradores, en el centro automotriz se destacan 5 servidores, en la gasolinera 28 personas, y en el minisúper & licorera laboran 5 personas (Arroyo González, 2016).

2.5.2. Condiciones relacionadas a la producción y venta de café

Ante la información facilitada por la señorita María Fernanda García Morera, encargada del Departamento de Café y Exportaciones de Coopeatenas R.L., actualmente la cooperativa cuenta con un total de 1 300 asociados, que en su totalidad poseen un área de plantaciones de 1 600 hectáreas. El comportamiento de las cosechas durante los últimos cinco periodos ha sido el siguiente:

Cuadro N. ° 5. Coopeatenas R.L café reportado al Icafe, del 1 de octubre al 31 de marzo. Cosechas 2010-2011 a 2014-2015

Cosecha*	Total fanegas**
2010-2011	45 350
2011-2012	35 714
2012-2013	53 168
2013-2014	31 456
2014-2015	37 328

** 20 cajuelas es igual a 1 fanega. Medida de un doble hectolitro que equivale a 0,40 m³.

Fuente: estadísticas de CoopeAtenas R.L. sobre el café reportado al Icafe.

Del cuadro anterior se puede notar un leve descenso en la producción de café debido a diversos factores entre los que se destacan: las plagas que afectan a los cafetos, el cambio climático, la eliminación de plantaciones, el comportamiento de los ciclos bienales en la producción que consiste en que después de una cosecha alta en producción, la planta debe recuperarse y en la siguiente cosecha la producción es menor a la anterior.

La forma en que Coopeatenas R.L. comercializa y vende el café es de acuerdo a la práctica internacional tomando como referencia los precios internacionales pactados en bolsa de valores de Nueva York. Aparte del precio de referencia internacional existe también un monto adicional llamado diferencial o “*Plus*”, el cual varía dependiendo de la calidad del café según su origen.

La cooperativa Coopeatenas R.L. en la cosecha 2014-2015 logra vender su café con un diferencial de 60 dólares por quintal. Otro valor agregado que se da al precio del café son los diferenciales por certificaciones, que logran un premio entre los 5 a 15 dólares por quintal de café certificado. De las ventas de café que realiza Coopeatenas R.L. el 85% de las cosechas son destinadas al mercado internacional, dejando un 15% de la producción para la venta local. El precio al cual se va a vender el café depende directamente de la comisión de ventas del Consejo de Administración en conjunto con la gerencia general. Los principales clientes de Coopeatenas en el extranjero son:

- Arabiga Trading Corp.
- Be Green Trading.
- Blaser Trading AG.
- Complete Coffee Ltd.
- Finlays Beverage.
- Mercon Coffee Corp.
- Mitsui Foods.
- Royal.
- Rucquoy F.
- Thrive Farmers.
- Walter Matter.

Las principales marcas vendidas por la cooperativa a nivel internacional son: El Ateneo como el mejor café (café de zona alta centro de cosecha), y la Villa Colonial como un café más convencional (café zona media baja). Está también el café Villa Diamante, el cual se utiliza muy poco, ya que son micro lotes (de 200 ó 300 quintales), el cual es un café 100% maduro, sin cuerpos extraños, secado al sol y procesado por separado, se utiliza especialmente para participar en subastas (Álvarez Ulate, 2016).

2.5.3. Situación financiera

Según la información aportada por el licenciado Manuel Antonio Pérez García, jefe financiero administrativo de Coopeatenas R.L., el desempeño económico de la cooperativa es óptimo durante el año 2015, en donde la utilidad bruta crece un 8% respecto a la del año 2014 y la utilidad neta creció un 19%, lo que refleja un excelente desempeño financiero y la capacidad para generar efectivo. Una de las políticas establecidas por el Consejo de Administración de Coopeatenas R.L. es mantener un nivel de deuda bajo. La rentabilidad del año 2014 respecto a la del año 2015 disminuye levemente debido a aumentos en los inventarios y de las inversiones en propiedad, planta y equipo. También se ve afectada por una disminución en los documentos por pagar a corto plazo, una

disminución en las cuentas por pagar a corto plazo y un aumento en los préstamos de asociados. El capital de trabajo aumenta de más de 300 millones de colones. El flujo de efectivo generado por la empresa durante el año 2015 cubre los gastos por intereses, cuentas por pagar, actividades de inversión, reservas de ley y los pagos de dividendos, quedando así un flujo de caja positivo para el año 2016⁵.

⁵ Debido a la confidencialidad en el manejo de cierta información sensible para Coopeatenas R.L. los estados financieros no se pueden publicar.

2.6. Aspectos relevantes en el diseño de estrategias y de la responsabilidad social empresarial por parte de Coopeatenas R.L. actualmente

De la entrevista realizada al gerente general de Coopeatenas R.L. el diseño de estrategias y planificación se lleva a cabo por los miembros del Consejo de Administración en primera instancia en coordinación con la gerencia y subgerencia, en una segunda instancia participan los miembros de los comités de educación y bienestar social, así como el Comité de Vigilancia. En el último plan estratégico se incorpora a asociados y personal de la empresa y se contratan los servicios de consultores externos.

El proceso de toma de decisiones en Coopeatenas R.L. está normado por el estatuto de la cooperativa y se designa a la asamblea general de delegados, *“formada por un delegado por cada diez asociados o fracción igual o superior a cinco legalmente convocados, es la autoridad máxima de la cooperativa y expresa la voluntad colectiva de la misma y sus acuerdos obligarán a presentes, y ausentes, siempre que se hubieren tomado de conformidad con lo dispuesto por este Estatuto y la Ley de Asociaciones Cooperativas vigente”* (artículo 28 del Estatuto de Coopeatenas R.L.). Posteriormente, el artículo 37 del mismo estatuto señala que el primer depositario de la autoridad de la asamblea y el órgano a cuyo cargo está la dirección superior de los negocios sociales, la fijación de políticas y el establecimiento de reglamentos para el desarrollo y progreso de la cooperativa es el Consejo de Administración.

La atención de los asuntos administrativos y toma de decisiones se somete a conocimiento del Consejo de Administración por parte de la gerencia o subgerencia. Cada semana se reúnen los miembros del Consejo de Administración y previo a cada reunión la gerencia, con el apoyo de la secretaria del consejo, prepara la agenda que se someterá a conocimiento. Conforme se

discuten los puntos de la agenda, se redactan los acuerdos y son considerados en firme en la siguiente reunión semanal.

Para lograr cumplir con las operaciones diarias en la administración y asuntos comerciales de Coopeatenas R.L., la gerencia general como la subgerencia se apoyan de los jefes de departamento y el personal a su cargo. En las propias palabras del gerente de Coopeatenas define su estilo gerencial utilizado como un modelo democrático en donde se abre espacios para la acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones. Se delegan las tareas y se dialoga con el personal. En conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan estas y se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir en Coopeatenas R.L.

2.6.1. La estrategia actual de responsabilidad social empresarial en Coopeatenas R.L.

Según la entrevista efectuada al gerente general de Coopeatenas R.L., el ingeniero Juan Carlos Álvarez Ulate, indica que el modelo de gestión cooperativo converge con la filosofía de la responsabilidad social empresarial, y como estrategia de consolidación y crecimiento. La convicción del cooperativismo se basa en la existencia de paralelismos evidente entre la filosofía que promueve la responsabilidad social empresarial y la identidad cooperativa. Los valores del modelo cooperativo (autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad), se identifican con la RSE, entendida como la integración voluntaria por parte de las organizaciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés.

El movimiento cooperativo siempre ha sido concebido como un medio de transformación social. Las empresas cooperativas son pioneras en la incorporación de aspectos como la participación de las personas trabajadoras, la

democracia en la toma de decisiones, el compromiso con la comunidad, la apuesta por una ocupación de calidad y estable.

Actualmente, no hay una estrategia de responsabilidad social empresarial por parte de la cooperativa que se encuentre documentada. Sin embargo, dentro de la filosofía del cooperativismo la proyección social tiene una caracterización intrínseca y los esfuerzos realizados por Coopeatenas R.L. en el aspecto ambiental, social y económico son prueba de esa preocupación por actuar responsablemente.

La cooperativa cuenta con un diagnóstico de la gestión de recursos humanos y de responsabilidad social realizado por el máster en responsabilidad social y desarrollo sostenible, Juan Pablo Vargas Leitón, en marzo del 2015 en donde se identifican las partes interesadas de la empresa. Este ejercicio se realiza por medio de un taller con participación de la gerencia y subgerencia, el Comité de Educación y Bienestar Social y colaboradores clave de la cooperativa, en el cual se sensibiliza al grupo sobre las definiciones y conceptos de responsabilidad social, se identifican las partes interesadas (*stakeholders*) y las expectativas respecto del desempeño de la cooperativa, los cuales son:

Cuadro N. ° 6. Coopeatenas R.L. partes interesadas y sus expectativas

Parte interesada	Expectativas e intereses por parte de Coopeatenas R.L.
Asociados	Buenas liquidaciones y excedentes, calidad en productos y servicios, precios bajos, crecimiento, transparencia.
Colaboradores	Estabilidad, crecimiento y desarrollo, motivación, salarios competitivos, incentivos, clima organizacional positivo.
Clientes	Calidad, servicio, confort, seguridad, competitividad, precio, transparencia, responsabilidad ambiental, entrega oportuna.
Comunidad / vecinos	No contaminación del entorno (ruido, olores, CO ₂ , residuos, etc.), donaciones, desarrollo sostenible.
Centros educativos e instituciones de la comunidad (escuelas y colegios, cruz roja, hogar de ancianos, Hogar de Vida, Fuerza Pública, etc.)	Donaciones y apoyo económico, ayuda mutua en general, buenos precios.
Instituciones de gobierno	Cumplimiento de leyes y regulaciones, pago de impuestos.
Medio ambiente	Desarrollo sostenible.
Proveedores	Pagos oportunos, servicio eficiente.
Competencia	Prácticas legales, comportamiento ético.

Fuente: diagnóstico de la gestión de recursos humanos y de responsabilidad social de Coopeatenas R.L.

Posteriormente se procede a analizar y priorizar los impactos que genera la Cooperativa en sus partes interesadas, de acuerdo con los asuntos de responsabilidad social y se identifican las siguientes:

Cuadro N. ° 7. Coopeatenas R.L. asuntos de RSE y sus impactos

Asunto de responsabilidad social	Parte interesada	Asunto prioritario	Impacto: riesgo / oportunidad real o potencial
Proyección a la comunidad	Comunidad	Inversión social estratégica y de impacto	-Inversión dispersa o inefectiva -Impacto en imagen -Generación de dependencia
Protección al medio ambiente	Medio ambiente	Protección del medio ambiente / uso racional de los recursos	-Consecuencias legales y económicas -Impacto en reputación -Discontinuidad del negocio
Servicio y atención al asociado	Asociados	Transparencia y comunicación con el asociado	-Desequilibrio organizacional -Inestabilidad económica -Desconfianza de la gestión
Remuneración competitiva	Colaboradores	Remuneración justa y competitiva	-Dificultad en la contratación y retención del talento idóneo

Fuente: diagnóstico de la gestión de recursos humanos y de responsabilidad social de Coopeatenas R.L.

Del cuadro anterior se concluye que las repercusiones que pueden tener las prácticas irresponsables por parte de Coopeatenas R.L. traerán consigo un impacto negativo en las partes interesadas y en la comunidad a la que sirve. Las acciones que pueda tomar Coopeatenas R.L. en la gestión del riesgo no tienen una sola clase de efectos, sino que esos efectos pueden ser complejos (económicos, sociales, y ambientales a la vez y en diversos sentidos). Las consecuencias que tienen que ver con la calidad de vida de personas y

comunidades, así como con las condiciones que hacen sostenible el entorno natural por las decisiones que tome la empresa.

2.6.2. Evolución de las acciones de RSE en Coopeatenas R.L.

El Ing. Juan Carlos Álvarez Ulate, actual gerente general de Coopeatenas R.L., menciona que en el pasado el tema de la responsabilidad social no era conocido en el ámbito empresarial. Sin embargo, en la filosofía del modelo de gestión cooperativo las ideas de la responsabilidad social ya están adoptadas. Prueba de ello en el aspecto económico se refleja que, desde sus inicios, Coopeatenas R.L. fue fundada debido a la problemática que tenían los pequeños y los medianos caficultores, en donde el café de los atenienses era procesado y comercializado a través de beneficiadores foráneos, los cuales imponían sus condiciones poco favorables para los productores del cantón y la cooperativa es fundada con el objetivo de apoyar a los asociados en la búsqueda de un trato justo y en defensa del sector productivo, beneficiar y comercializar el propio café y brindar servicios complementarios.

Por otra parte, en el aspecto social el modelo cooperativo tiene entre sus órganos directivos la figura del Comité de Educación y Bienestar Social. Este comité no solo tiene a su cargo la educación cooperativa, sino también la ejecución de planes y proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de los asociados, sus familias y la comunidad.

Para impulsar la educación cooperativa los integrantes del comité cuentan con la reserva de educación. Esta reserva se forma con al menos el 5% de los excedentes anuales obtenidos por la cooperativa. La reserva de bienestar social, se forma con al menos el 6% de los excedentes anuales de la cooperativa.

En el aspecto medioambiental durante los inicios de Coopeatenas no había tanta preocupación por proteger el medioambiente tal y como se hace hoy en día. La evolución en esta índole ha sido uno de los grandes logros por las exigencias

de los clientes compradores de café. En un principio, y debido a que el terreno donde se ubica el beneficio de café converge con el río Cacao, en el proceso de beneficiado del café se vertían en el río las aguas utilizadas con la broza y miel de las cerezas. Posteriormente, se adopta filtrar la broza y solamente ingresaba al río el agua miel del proceso. Ya en el año 1995 se inicia la construcción de los tanques de oxidación para que los residuos líquidos no lleguen al río y se incorpora a la fuerza laboral de la cooperativa una persona con conocimientos en gestión ambiental.

2.6.3. Situacional actual de la estrategia de responsabilidad social empresarial en Coopeatenas R.L.

De la entrevista realizada al gerente general de Coopeatenas R.L. y del Informe a la Asamblea General Ordinaria de Delegados N.º 91, del 13 de diciembre del 2015, se abordan los tópicos respecto a la situación actual de la estrategia de responsabilidad social empresarial de Coopeatenas R.L. que se describen a continuación.

2.6.3.1. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es la asunción de responsabilidad por parte de la empresa por los actos y las omisiones que tienen un impacto sobre sus grupos de interés y sobre el medioambiente. Para ello, los órganos directivos de Coopeatenas R.L. anualmente preparan sus informes de gestión en relación con el cumplimiento de sus objetivos de negocio que son conocidos por los asociados. Según el artículo 29 del estatuto de Coopeatenas R.L., cada año en el mes de diciembre se celebra la asamblea ordinaria de delegados en dicha asamblea se dan a conocer informes del Consejo de Administración, gerencia, comités y comisiones. Dichos informes están a disposición de los delegados con una anticipación no menor a ocho días hábiles antes de la asamblea y de quince días cuando se trata de reformas al estatuto orgánico. Por otra parte, se dan a conocer

el plan de actividades anuales y presupuestos de operaciones e inversiones. Además se aprueba el programa anual en educación cooperativa y la inversión anual en bienestar social.

2.6.3.2. Transparencia

La transparencia se refiere a facilitar el acceso a la información en un grado razonable sobre sus políticas y prácticas; y sobre su impacto económico, social y ambiental. Para ello, Coopeatenas R.L. tiene canales de comunicación con sus grupos de interés y ofrece información en un grado razonable sobre los impactos de sus actividades, a través de la publicación del boletín Ateneo donde se destacan las principales acciones de la cooperativa.

2.6.3.3. Comportamiento ético

La empresa tiene un comportamiento ético en todo momento basado en principios de integridad y honestidad. Aunque Coopeatenas R.L. no cuenta con un código de ética ha desarrollado una estructura de gobierno que le ayuda a promover una conducta ética e íntegra en sus interacciones con sus grupos de interés. Debido a la naturaleza del cooperativismo, los órganos directivos tienen independencia entre sí y son supervisados por la asamblea general de delegados que es la autoridad suprema. Por otra parte, el artículo 10 del estatuto de Coopeatenas estipula las prohibiciones como empresa, entre las que se destacan:

- a)** Establecer con comerciantes, entidades comerciales, hombres de negocios, o cualquier otra persona extraña, combinaciones, acuerdos o celebrar contratos, que hagan participar a éstos directos o indirectamente en los beneficios y franquicias que otorga la Ley de Asociaciones Cooperativas.
- b)** Remunerar en forma alguna a cualquier persona por el hecho de proporcionar nuevos asociados o colocar Certificados de Aportación.
- c)** Conceder privilegios especiales o Certificados de Aportación privilegiados.
- d)** Hacer inversiones con fines de especulación o usura.

- e) Desarrollar actividades para las cuales no está legalmente autorizada o que la aparten de sus fines y propósitos.

2.6.3.4. Respeto a los intereses de las partes interesadas

Aún y cuando los objetivos de Coopeatenas pueden limitarse solo a sus asociados, clientes o colaboradores, otros individuos o grupos, también pueden tener derechos, reclamaciones o intereses específicos que se deben tener en cuenta. Es por ello que Coopeatenas ha promovido el mejoramiento económico y social en el cantón de Atenas y de esta forma buscar un efectivo y real mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de sus asociados mediante la implementación de programas y acciones dirigidas al mejoramiento del nivel, agropecuario, económico, técnico y cultural de los asociados, el establecimiento de programas de seguridad social y educativo que se listan infra.

2.6.3.5. Respeto al principio de legalidad

El principio de legalidad se refiere a la supremacía del derecho y, en particular a la idea de que ningún individuo u Organización está por encima de la ley y de que los Gobiernos están también sujetos a la ley. Este principio se contrapone con el ejercicio arbitrario del poder. El respeto a este principio implica que una Organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables. Por eso entre las actuaciones del Comité de Vigilancia está verificar que todas las actuaciones del Consejo de Administración, del gerente y los comités estén de acuerdo con la ley, el estatuto y los reglamentos. Cualquier violación detectada debe hacerla del conocimiento a la asamblea general de delegados.

2.6.3.6. Respeto a la normativa internacional

Coopeatenas R.L. respeta las normas internacionales aún y cuando la ley o su implementación no salvaguarden los aspectos ambientales y sociales. En este

caso se evita ser cómplice en las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normatividad internacional de comportamiento.

2.6.3.7. *Respeto a los derechos humanos*

Basados en los principios de universalidad, igualdad y no discriminación, partiendo del reconocimiento de que “todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”. Para Coopeatenas R.L. los derechos y las libertades fundamentales que posee todo individuo en virtud de su humanidad, independientemente de su lugar de nacimiento, sexo, cultura, raza, religión, origen étnico, idioma, o cualquier otra condición, son respetados.

Tanto entre los asociados, los colaboradores, los clientes y los proveedores se promueve el derecho a la vida, la libertad de expresión, la igualdad ante la ley, y se promueve el derecho a la salud, alimentación y un salario digno.

2.6.4. Política de 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.

2.6.5. Certificaciones de Coopeatenas R.L.

Durante muchos años obtener la excelencia en cada una de las actividades para Coopeatenas R.L. es su principal afán, así como implementar la calidad en sus procesos; de ahí que la cooperativa dirige sus esfuerzos al manejo y 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:

Norma de Gestión Ambiental ISO 14001

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

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 medioambiente 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”.

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 él mismo todo un proceso de trazabilidad⁶ para satisfacer las expectativas de los clientes que lo consumen.

⁶ Trazabilidad: posibilidad de identificar el origen y las diferentes etapas de un proceso de producción y distribución de bienes de consumo.

“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 (Centro de Comercio Internacional. La Guía del Café, 2015).

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.

C.A.F.E. 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”.

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.

2.6.6. 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 14001-2004 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. Como política ambiental Coopeatenas R.L. establece literalmente lo siguiente:

El Beneficio El Diamante es un Departamento de CoopeAtenas R.L. el cual se dedica al recibo y procesamiento del café con altos estándares de calidad dirigido a un mercado de exportación y consumo nacional. A través del Sistema de Gestión Ambiental, que busca el uso eficiente y eficaz del proceso productivo, previniendo y minimizando los impactos que puedan al medio ambiente (Campos Zumbado, 2015, pág. 9).

El Sistema de Gestión Ambiental se rige a través de los siguientes compromisos:

- Uso eficiente de los recursos utilizados en el proceso de beneficiado de café (agua, leña, electricidad y recurso humano).
- Mejorar la calidad de los procesos, para que nos garanticen altos estándares de calidad del producto.
- Gestionar integralmente los residuos generados en el beneficio (aguas residuales, residuos sólidos, residuos orgánicos y emisiones al aire).
- Mantener y mejorar el ambiente de trabajo mediante el programa de salud ocupacional.
- Ser una organización comprometida con el medio ambiente, procurando siempre la mejora continua, a través del cumplimiento de objetivos, metas e indicadores que se definan anualmente.
- Cumplir con las medidas y las regulaciones legales de Costa Rica y aquellas otras a las que se sujete voluntariamente la cooperativa.

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 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. Para ello, en junio del año 2012 fue creado el Departamento de Salud Ocupacional⁷, el cual le corresponde la divulgación de todos los asuntos relevantes sobre salud ocupacional a la población laboral de Coopeatenas R.L. y encargarse de la prevención del acoso sexual en la empresa mediante la capacitación e información a todos los colaboradores. Conformar la Comisión de Salud Ocupacional y Brigada de emergencias, coordina las reuniones y ejecuta los acuerdos de la comisión de salud ocupacional.

⁷ Actualmente dirigido por la señorita Bach. Amanda Campos Zumbado, encargada de Salud Ocupacional – gestora ambiental.

Adicionalmente, se encarga del mantenimiento de los extintores, demarcación de áreas de emergencia, sistema de alarma y plan de emergencias de la empresa. Supervisa el cumplimiento de políticas de salud ocupacional: como el uso de herramientas y equipos de protección en todas las áreas. Organiza los eventos en la semana de salud ocupacional y le corresponde llevar los indicadores de importancia para la empresa tales como: números de accidentes, número de días perdidos, horas de capacitación en salud ocupacional, causales de accidentabilidad, índices de incidencia, frecuencia y gravedad. Por último, planea y organización de simulacros de emergencia. Supervisa a los contratistas mientras se encuentren realizando labores en la empresa por el uso de dispositivos de seguridad. Vela por la ejecución y buen manejo de los residuos de la empresa, implementado el plan de reciclaje. Y realiza las capacitaciones periódicamente sobre reciclaje al cliente y al personal de Coopeatenas R.L. (Política ambiental de Coopeatenas R.L. y Departamento de Recursos Humanos).

2.6.7. Compromisos con la sociedad

A través de programas de bienestar social y educación cooperativa, Coopeatenas R.L. se ha comprometido con la sociedad en su zona de influencia. Con los recursos de la reserva de bienestar social y educación, el Comité de Educación y Bienestar Social, en conjunto con el Consejo de Administración, la gerencia y subgerencia, durante el año 2015 realiza las siguientes actividades:

- Apoyo económico a las asociaciones de desarrollo comunal, escuelas y colegios del cantón de Atenas, así como a asociados que están pasando por una difícil situación económica a causa de un accidente o enfermedad terminal.
- Se apoya proyectos de huertas escolares con el aporte de semillas y abono orgánico en las Escuelas de Los Ángeles y barrio San José Sur de Atenas.

- En la zona de Puriscal se colabora con ayuda económica a distintas asociaciones de desarrollo.
- Para la prevención del dengue y el chikungunya se colabora con la impresión de volantes informativos al Ministerio de Salud, los cuales fueron distribuidos a las personas residentes del cantón de Atenas.
- El Comité de Educación y Bienestar Social, invierte la suma de ¢3.000.000,00 para la construcción del centro de acopio para el manejo de residuos sólidos de Coopeatenas.
- Se aportan los recursos financieros para la campaña de vacunación de todo el personal que labora en nuestra empresa y los cuerpos directivos contra el virus de la influenza.
- Se aporta la suma de ¢2.000.000,00 para incrementar el fondo de mutualidad y de ésta forma incrementar el subsidio que se aporta a las familias de asociados que han fallecido.
- Se apoyan las diferentes marchas que se hicieron a la Asamblea Legislativa para la lucha en la aprobación de la modificación a la Ley de Banca de Desarrollo.
- En forma conjunta con el Consejo de Administración, el Comité de Educación y Bienestar Social realiza el aporte económico por un monto de ¢15.000.000,00 para apoyar a nuestros asociados con un “plan de ayuda al productor”, principalmente en el otorgamiento de productos para contrarrestar los fuertes ataques de la enfermedad denominada roya del café, como también de productos a base de calcio para corregir problemas de acidez en los suelos. El “plan de apoyo al productor” consiste en un subsidio en insumos agrícolas a los cafetaleros para que lo utilice en el

mantenimiento de las plantaciones, por un monto de ₡35.000.000,00 el cual es administrado por el Consejo de Administración.

- Se aporta la suma de ₡6.000.000,00 al fondo de donaciones a comunidades cafetaleras que es manejado y administrado por el Consejo de Administración, para apoyar diferentes iniciativas de desarrollo en las comunidades. Los recursos del fondo son de ₡9.000.000,00 y se destinan a la construcción o remodelación de instalaciones en las comunidades como lo son salones comunales, centros de recreo y deporte.
- En el “mes de las buenas acciones” y en forma conjunta con el Departamento de Mercadeo, personal administrativo de la cooperativa y el Comité de Educación y Bienestar Social, visita el hogar de ancianos de Atenas, donde tienen la oportunidad de compartir con los adultos mayores un refrigerio y se les obsequia artículos de uso diario.
- Se realizan talleres sobre responsabilidad social en donde participaron los encargados de los diferentes departamentos de la cooperativa.
- En el mes de abril del 2015 se realiza la semana del cooperativismo donde se brinda una charla en la escuela de la comunidad Alto del Monte y como cierre se efectúa una actividad basada en los valores del cooperativismo dirigida a los niños en las instalaciones del supermercado de la cooperativa.
- Se realiza la compra de mobiliario (mesas, sillas y otros) el cual se utiliza en las diferentes actividades de capacitación que se realizan a diario en la cooperativa.
- Se realiza una entrega de material didáctico a varias escuelas del cantón, principalmente de libros y enciclopedias.

- Se patrocina la feria expo joven organizada por el Colegio Técnico de Santa Eulalia.
- Se participa en el Seminario Internacional de Responsabilidad Social en la Universidad Fundepos.
- Se organiza y efectúan reuniones con funcionarios de la Universidad de San José para negociar capacitaciones, cursos y talleres para los asociados y colaboradores.
- Se patrocina el festival de las artes organizado en el Colegio Técnico de Atenas.
- Se realizan dos cursos de cooperativismo para nuevos asociados, en los cuales se cuenta con participación de 50 personas.
- En el mes de diciembre del 2014 se lleva a cabo la feria de la salud, con la participación de diferentes doctores en especialidades diversas.
- En convenio con el INA se llevan a cabo dos cursos de cómputo para personas mayores de 40 años en los meses de agosto y octubre del 2015.
- En conjunto con el Cenecoop se brinda la capacitación denominada “Manejo efectivo del tiempo en la Administración”, como también el “Taller sobre cooperativismo y ética, motor de la empresa cooperativa”.
- Como una forma de apoyar a las instituciones educativas del cantón, se crea el plan de retorno al consumo en centros educativos públicos, que consiste en devolver a los patronatos escolares el 1% de las compras realizadas en el supermercado.

- Se apoya al Departamento de Recursos Humanos con capacitaciones en diversos temas a los colaboradores de la empresa.

El anterior listado consiste en las acciones enfocadas a la sociedad que cuentan con el apoyo del Comité de Educación y Bienestar Social, en conjunto con el Consejo de Administración, la gerencia y la subgerencia de Coopeatenas R.L. Por otra parte, el Consejo de Administración maneja un fondo de ₡3.000.000,00, para donarlos en el “mantenimiento de caminos” de las zonas cafetaleras (Informe a la Asamblea General Ordinaria de Delegados N. ° 91 del 13 de diciembre del 2015).

2.6.8. Compromisos económicos

Los resultados que ha obtenido Coopeatenas R.L. durante el periodo fiscal 2014 – 2015 han sido satisfactorios a nivel de ventas generales, utilidades, y con liquidaciones de café que superan el promedio de todas las firmas beneficiadoras de café del país que así lo demuestran los informes del Instituto del Café de Costa Rica (Icafe), además los buenos resultados económicos en las áreas comerciales, satisfacen las expectativas de la administración y de los asociados.

Con el pago de la liquidación final efectuada el día 11 de noviembre del 2015 la cooperativa logra llegar a una liquidación definitiva de ₡94.030,00 por fanega en café convencional y de ₡ 97.250,00 por fanega en café diferenciado. A los precios de liquidación final anteriores hay que agregar el pago por concepto del flete realizado en el mes de setiembre del 2015 por un monto de ₡9.000,00 por fanega, con lo que los precios finales del café fueron de ₡103.030,00 por fanega en café convencional y de ₡ 106.250,00 por fanega en café diferenciado. El precio promedio del café exportado por Coopeatenas R.L. fue de USD \$227.24 por quintal, mientras que el precio promedio del país fue de USD \$206.71 por quintal, estando la cooperativa por encima del precio promedio del país en un monto de USD \$20.53 por quintal.

Coopeatenas R.L. continúa dentro de sus políticas de venta de café, impulsando la comercialización de cafés certificados con diferentes sellos, principalmente a nivel de fincas, con el fin de lograr mejores precios de venta y premios adicionales para los productores de café. Para la cosecha 2014-2015, se logran ventas de café certificado por una cantidad de 23.512,50 quintales, lo que representa una venta del 62.99% del total de la producción de esa cosecha que fue de 37.328,25 fanegas de café. Sin duda alguna, una de las grandes fortalezas que tiene la cooperativa en la comercialización del café son las ventas de café certificado, lo que les permite obtener premios adicionales por las ventas de café y con ello mayores precios de venta y mejores precios de liquidación a los productores.

En el beneficio de café durante el periodo 2014 – 2015 hay un compromiso de la administración para reducir fuertemente los gastos, lo cual se logró controlando el pago de horas extras, reducción de personal, y un buen manejo del consumo de electricidad. Durante ese mismo periodo no hay reclamos de calidad por parte de los principales clientes compradores de café, el mantenimiento de la maquinaria y del equipo fue oportuno y adecuado, además de menos costoso, producto de los bajos volúmenes de café que se procesan; asimismo el control de calidad es y seguirá siendo siempre una consigna dentro de toda la gestión operativa y administrativa del beneficio de café.

Gracias a las política establecida por parte del Consejo de Administración, se inicia desde el año 2014, un programa de crédito dirigido a todos los asociados con recursos del sistema de banca de desarrollo, para llevar a cabo siembras nuevas de café o renovación de plantaciones viejas y agotadas. En tal sentido la cooperativa formaliza un crédito, para manejarlo como banca de segundo piso, por la suma de ₡200 millones de colones, a 12 años plazo, con tres años de gracia y nueve años para pagar.

Durante el año 2014 se logra financiar una cantidad de 29.00 hectáreas, por un monto de ₡106.76 millones, a razón de ₡3.684.000,00 por hectárea. En el año 2015, se financia una cantidad de 26,36 Hectáreas, por un monto de ₡97.37

millones, por lo que en ambos años (2014 – 2015) se financia un total de 55,25 hectáreas para un monto total de ¢204.15 millones, de los cuales se giran a la fecha a los productores financiados, una cantidad de ¢175.16 millones. Estos recursos cuentan para los primeros tres años con una tasa de interés subsidiada por parte del MAG e Icafe del 3.50% anual, por lo que la tasa de interés en los primeros tres años es del 3.75% anual, con una comisión única del 1,25% sobre el total del crédito.

Se espera que para el año 2016 la cooperativa pueda nuevamente optar por los recursos del sistema de banca de desarrollo para financiar una buena cantidad de áreas de siembras nuevas o renovaciones para todos aquellos productores interesados.

Durante el 2015 las ventas en los departamentos comerciales nuevamente crecen de forma importante comparativamente contra el año anterior. Este crecimiento es el resultado de un trabajo conjunto y apoyado por los asociados y clientes mediante su preferencia continua. Durante gran parte del año cuentan con fuerte competencia tanto en el supermercado, como en la estación de servicio. Sin embargo, logran minimizar su impacto mediante una propuesta comercial y operativa integralmente enfocada en brindar el mejor servicio a cada uno de los clientes.

En cuanto al crecimiento en ventas es importante indicar que logran crecer en todas las unidades de negocio, excepto en la estación de servicio. En el total acumulado decrecen un menos 5.39%, menor al esperado, sin embargo, el crecimiento total sin estación de servicio es de un 12.52%, lo cual fue muy positivo.

En el año 2015 las utilidades en departamentos comerciales continúan siendo positivas. En lo referente a las utilidades brutas y netas acumuladas obtenidas a setiembre se destaca que las utilidades brutas crecieron respecto al año anterior un 8.05% y las utilidades netas crecieron un 18.75%, ambos indicadores reflejan un excelente desempeño financiero.

Para Coopeatenas R.L. es clave y de suma importancia que tanto asociados como clientes en general del cantón continúen depositando su confianza y preferencia en sus departamentos comerciales, lo que le permite seguir generando excedentes que son repartidos entre todos sus asociados y bienestar a muchas familias a través de las fuentes de empleo que genera (Informe a la Asamblea General Ordinaria de Delegados N.º 91 del 13 de diciembre del 2015).

En este capítulo se describió el modelo de gestión cooperativo para contextualizar la Cooperativa Agropecuaria Industrial y de Servicios Múltiples de Atenas R.L., fundada el 10 de agosto de 1969, por 93 asociados para solventar la necesidad de procesar y comercializar el café de una manera más justa en ese entonces. Conforme pasaron los años la cooperativa ha extendido su zona de influencia a los cantones de Turrúbares y Puriscal en la provincia de San José y San Mateo en la provincia de Alajuela, y se ha abocado a extender su actividad al comercio a través de una estación de servicio para la venta de combustible, un centro automotriz, un almacén de suministros agrícolas, un supermercado, y un minisúper & licorera.

Conscientes del impacto de sus operaciones ante la sociedad, el medio ambiente y el bienestar económico de sus asociados, colaboradores, clientes y proveedores, la administración de Coopeatenas ha realizado esfuerzos por minimizar el impacto en el ambiente, distribuir la riqueza de una manera equitativa y sostenible a través del tiempo, y realizar valiosos aportes a la sociedad. Es por eso que ha realizado esfuerzos por responsabilizarse de sus acciones y del bienestar de las partes interesadas en su operación.

Por medio de la entrevista realizada al gerente general, el ingeniero Juan Carlos Álvarez Ulate, y del informe a la asamblea general ordinaria de delegados N. ° 91, del 13 de diciembre del 2015, se conoció el estado actual de la estrategia en responsabilidad social por parte de Coopeatenas R.L. Aun y cuando no se cuenta con un documento específico que describa la estrategia, si se llevan a cabo acciones para proteger el medio ambiente, proyectarse a la sociedad y buscar beneficios económicos entre el Comité de Educación y Bienestar Social, el Consejo de Administración, la gerencia y la subgerencia.

En el siguiente capítulo se procederá a analizar la estrategia de responsabilidad social empresarial aplicada por Coopeatenas R.L. mediante la elaboración y la aplicación de encuestas, y entrevistas a expertos en el tema.

Capítulo III. Análisis de la estrategia en responsabilidad social empresarial aplicada por la Cooperativa Agropecuaria Industrial y de Servicios Múltiples de Atenas R.L.

3. Introducción al capítulo

En este capítulo se realiza el análisis situacional de la empresa Coopeatenas R.L., partiendo de la información recopilada en el capítulo anterior, así como de la información obtenida de la entrevista a expertos en el tema de responsabilidad social empresarial, las encuestas realizadas a los clientes compradores de café, el personal de la empresa y público en general del cantón de Atenas, incluyendo a personas asociados y no asociados a la cooperativa.

Adicionalmente se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el uso de la herramienta FODA, lo cual permite tener una visión más clara de la situación actual en la que se encuentra inmersa la empresa tanto a lo interno como en lo externo, de forma tal que pueda determinarse aspectos a ser considerados en la propuesta de mejora en la estrategia de RSE, alineada con los objetivos y las políticas de la empresa.

3.1. Justificación de la investigación

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible a nivel económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de diferentes públicos con los que se relaciona, como los asociados, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenible de las generaciones futuras.

La responsabilidad social empresarial es una práctica vista como fuente de ganancias competitivas y para las empresas se constituye en un modelo de

gestión. En las cooperativas la responsabilidad social es un eje valorativo esencial y se visualiza en su sistema solidario. Se encuentra en construcción constante; implica un proceso integral y continuo; ya que la responsabilidad social cooperativa se enmarca dentro de los valores y principios esenciales del cooperativismo como doctrina, sistema y movimiento.

Desde su fundación, Coopeatenas R.L., se ha dedicado a ofrecer café al mercado nacional e internacional con altos parámetros de calidad en la producción, la industrialización y la comercialización. Estos esfuerzos graduales y acumulativos, realizados por generaciones de asociados y colaboradores empresariales a través de los años, han impulsado hoy en día a esta organización como modelo agroempresarial en su zona de influencia y en el país.

El trabajo permanente de esta organización no solamente se refleja en ámbitos productivos y comerciales, sino en el aspecto más importante de todos sus integrantes, mediante parámetros de humanización de su modelo social y económico al cual está adscrito, “el cooperativismo”.

Coopeatenas R.L. no cuenta con una estrategia de responsabilidad social empresarial. Sin embargo, sí ha realizado esfuerzos para minimizar el impacto en el medio ambiente de su gestión como empresa procesadora y comercializadora de café. Dentro de la filosofía del cooperativismo la proyección social tiene una caracterización intrínseca y los esfuerzos realizados por Coopeatenas R.L. en el aspecto ambiental, social y económico son prueba de esa preocupación por actuar responsablemente.

Debido a que su modelo de negocio ha creado un área comercial conformada por un supermercado, minisúper & licorera, un almacén de suministros agropecuarios, una estación para la venta de combustibles y un centro automotriz, por lo que se hace necesario renovar su estrategia de responsabilidad social empresarial y lograr que la comunidad donde se desenvuelve tenga conocimiento de las acciones que lleva a cabo relacionadas con la RSE, y que esto le agregue valor, rompiendo con la antigua tradición de la divulgación popular,

la cual si bien sucede, no es lo que la cooperativa debe esperar para su expansión.

Una buena estrategia de RSE garantiza que la cooperativa tenga definidas una difusión de sus proyectos y acciones sobre RSE, los medios que usará para llevarla a cabo, así como el control y el monitoreo. La suma del todo resulta en un fortalecimiento de su imagen. Se logrará establecer a nivel interno un mejor control y manejo de los fondos asignados para las distintas actividades de RSE que desarrollará la empresa a partir de la implementación de la estrategia.

3.2. Población de interés

Es de interés para esta investigación analizar la estrategia actual de RSE y la forma de operar por parte de Coopeatenas R.L. y que dicha información provenga de fuentes de primera mano, así como analizar aquellos aspectos que los órganos directivos y mandos medios consideran importantes para la correcta operación de la empresa, motivo por el cual se considera la participación del Consejo de Administración, el Comité de Educación y Bienestar Social y la gerencia general en la aplicación de entrevistas a profundidad, ya que en ellos recae la responsabilidad del planteamiento de estrategias y objetivos de la organización.

A su vez, con el objetivo de analizar el conocimiento de los encargados de áreas y personal de la empresa, respecto a la cultura organizacional y elementos estratégicos de la empresa se involucra al 10% de los colaboradores en la aplicación de una encuesta, ya que es responsabilidad de todos la correcta ejecución de las acciones en el tema de responsabilidad social.

Por otra parte, con el objetivo de analizar la percepción de la comunidad en el área de influencia de Coopeatenas R.L. sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial y su divulgación, se realiza un cuestionario a los clientes compradores del café procesado y al público en general como lo son las personas

asociadas y no asociadas a la cooperativa en el cantón de Atenas, que hacen uso de los servicios prestados, para medir el grado de conocimiento sobre las acciones llevadas a cabo en el tema.

3.3. Metodología de la investigación

3.3.1. Tipo de estudio

La presente investigación está estructurada en términos de perfeccionamiento teórico y práctico, apoyándose en sistematizaciones y conceptualizaciones sustentadas en la investigación bibliográfica, y culmina en un análisis crítico y creativo de las actividades y las líneas de acción en el campo de la responsabilidad social empresarial. Por su metodología corresponde a una investigación de tipo cualitativa, descriptiva y explicativa.

En un estudio cualitativo se desarrollan preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 7).

La investigación es cualitativa, a partir de lo que menciona Pérez Serrano (Pérez Serrano, 2001) en cuanto a que se centra en la comprensión de una realidad considerada desde sus aspectos particulares como fruto de un proceso histórico de construcción y vista a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, es decir desde una perspectiva interna (subjetiva). En este sentido se basa en la observación directa de las acciones empleadas en la estrategia de responsabilidad social empresarial por parte de Coopeatenas R.L., para generar por medio de ellas la propuesta.

En un estudio descriptivo el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 1998, pág. 71). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos por investigar.

La investigación es descriptiva en cuanto a que este tipo de trabajo se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. En este sentido, abarca la descripción de los diferentes elementos que conforman la estrategia de responsabilidad social empresarial, teniendo como objetivo central indicar la situación actual de Coopeatenas R.L.

Por otra parte, la investigación es explicativa y va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 1998, pág. 73).

3.3.2. Métodos de investigación

Con el objetivo de emprender la investigación se utilizan como referencia los siguientes procesos de conocimiento:

Observación: como procedimiento de investigación mediante el cual se obtiene información de manera directa, la cual permite al investigador conocer la realidad.

Análisis y síntesis: el análisis se refiere a la identificación de cada una de las partes que conforman el todo, por su parte, la síntesis relaciona los componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio.

3.3.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Los instrumentos de recopilación de la información utilizados en la presente investigación son:

- Fuentes de información primarias, se relacionan con información obtenida de primera mano como entrevistas, que se realizan a expertos en el tema de responsabilidad social empresarial (entrevistas estructuradas), y a expertos en el tema de cooperativismo (entrevistas no estructuradas), y otra información recolectada directamente, producto de las actividades presenciales y la observación de las gestiones ambientales, sociales y económicas en las plantaciones, el beneficio de café y las unidades de negocio de Coopeatenas R.L.
- Fuentes de información secundarias, son las conformadas por todo el material bibliográfico como: libros, revistas especializadas, folletos informativos, documentos publicados en la web y otros materiales documentales de Coopeatenas R.L.

3.3.4. Etapa de recolección de los datos

Según Hernández Sampieri et al la recolección de los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- Seleccionar un instrumento de medición* en el estudio del comportamiento o desarrollar un instrumento de recolección de los datos. Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.

b) Aplicar ese instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variables).

c) Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (a esta actividad se le denomina *codificación de los datos*).

El instrumento de medición más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. En este caso específico se realizaron tres tipos de cuestionarios uno a los clientes compradores de café, al personal de la cooperativa y a la población del cantón de Atenas entre los que se destacan asociados y usuarios de los servicios que conforman las partes interesadas de Coopeatenas R.L. No obstante, la entrevista a expertos permite obtener información, opiniones, conocimientos especializados y actualización de temas.

Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 217 y 418). Por lo que se procedió a realizar una entrevista a una persona especializada en el tema de la responsabilidad social empresarial. Una vez recolectado los datos se procede a codificarlos y transferirlos a una matriz. Posteriormente, el investigador puede proceder a analizarlos y presentar el reporte final.

3.4. Entrevista a experto en RSE

En las entrevistas a expertos e informantes clave en materia de RSE, pasa por realizar un análisis del discurso mediante el cual se pretende detectar las variables más importantes relacionadas con el tema estudiado. El día 5 de febrero 2016 se realizó la entrevista a la doctora en Ciencias de la Administración, Beverly Hernández Castro, quien ha investigado sobre los ejes de formación transversales como la responsabilidad social empresarial, estrategia sustentable para las empresas, emprendimientos sustentables, carbono neutral, medidas de adaptación al cambio climático y gestión del riesgo asociado al cambio climático. Tiene 20 años de experiencia profesional en el mundo empresarial y desde 1989 labora en las áreas de finanzas, ambiente y desarrollo, educación, capacitación en empresas privadas y estatales, con énfasis en la asesoría en desarrollo sustentable y responsabilidad social corporativa.

3.4.1. Aspectos generales de la RSE

La primera parte de la entrevista consistió en abordar aspectos generales sobre la responsabilidad social empresarial, definiéndola como un modelo integral de gestión, que transforma la visión y la misión de las organizaciones, y se traduce en políticas organizacionales, para implementarse en planes operativos y acciones. Este es un modelo inclusivo y multidimensional, parte de analizar todas las dimensiones territoriales, cultura, impacto ambiental y relación con todos los “*stakeholders*” (actores sociales como comunidad, funcionarios de la organización, clientes, proveedores, asociados o socios de la organización, gobierno local y nacional, donantes y *sponsors*), para una asertiva relación con todas las partes y generar ganancia social, económica y ambiental para todos.

La relación que existe entre el concepto de la sostenibilidad y la RSE es directa entre ambos conceptos, no se puede en definitiva hablar de RSE si no se ha tomado en cuenta la sostenibilidad. Todo lo que suceda con el ambiente tiene

un efecto directo en las operaciones de la organización, y una organización debe tener plena conciencia del impacto ambiental que genera en la comunidad y en la cadena de valor, suministros y trasiego de bienes o servicios. Las organizaciones deben tener perfectamente diagnosticado el nivel de impacto ambiental. Debe estimar su huella hídrica, de carbono, socioambiental, y los cambios de escenarios por su intervención.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no es moda, en muchos países de América Latina es una ley nacional. En el caso de Costa Rica, lastimosamente, está muy retrasado en materia de leyes urgentes para la construcción de una nación sostenible. Sin embargo, las organizaciones que no implementan la RSE inevitablemente van a desaparecer.

La RSE es un modelo inteligente de gestión, y lo que persigue es tener un diagnóstico en todas las áreas de la organización y sus interacciones con los “*stakeholders*”, para implementar un plan de mejoras constante. Si ya se tienen acciones positivas, se fortalecen, las negativas se eliminan, y lo que no se puede eliminar se mitiga y compensa, para un desarrollo sostenible de la organización, y garantizar que sobreviva en el tiempo.

El principal motor de la RSE es comprender que la organización es un órgano vivo y que interactúa con otros como la sociedad, y que todo lo que haga le afecta, y afecta a su alrededor. Para esto debe fortalecer estos otros motores:

- a) Transparencia (gobernabilidad) y rendición de cuentas ante todas las autoridades, público, colaboradores y proveedores.
- b) Capital humano de la organización.
- c) Medio ambiente, responsabilidad ambiental, y actitud proactiva.
- d) Mercadeo responsable, ética.
- e) Proveedores, deben compartir la filosofía de RSE.
- f) Marco legal del país donde se opera, es fundamental conocerlo y respetarlo.

El futuro de la responsabilidad social está en la educación que se haga a la sociedad civil y empresarial, cada día los consumidores son más exigentes, leen las etiquetas y les importa si la empresa tiene buenas prácticas ambientales, que no use mano de obra infantil, que apoye a la comunidad. El consumidor tiene la capacidad de exigir empresas socialmente responsables, por tanto es imperante que las organizaciones se sensibilicen y capaciten, para sobrevivir ante la oferta y la demanda inteligente de bienes y servicios.

3.4.2. La RSE aplicada en las empresas

Toda organización, sin importar su tamaño o escala de acción, ya sea un microemprendedor o una transnacional, todas tienen el perfil para implementar el modelo de gestión de RSE. En este caso las empresas deben replantearse su visión y misión. La principal dificultad que tienen las empresas para aplicar la RSE es cultural, deben vencer la resistencia al cambio, abrir las mentes y escuchar. Al hacer eso se darán cuenta que han hecho muchas cosas bien, y que lo que les falta es posible alcanzarlo.

La primera inversión que acostumbran a realizar las empresas en RSE es un taller con toda la organización para redefinir su visión y misión, invertir en un diagnóstico y un plan de acción. La organización no está obligada a realizar todos los ajustes de una sola vez. Si la empresa por ejemplo tiene prácticas contaminantes del ambiente, pues tendrá que invertir en tecnología, pero puede hacerlo poco a poco.

La mejor forma de evaluar los indicadores de gestión en RSE para una empresa es que la misma organización defina un comité interno, puede invitar un observador de la comunidad, y un proveedor. Evaluar mensualmente el cumplimiento, estudiar si algo no se cumple, y proponer nuevas alternativas.

Para diseñar una estrategia en RSE la empresa puede buscar de alguna organización dedicada al acompañamiento de las empresas. Un experto podrá guiarlos fácilmente al diseño de la estrategia. Debido a que todos los aspectos

deben ser incluidos para diseñar su estrategia en RSE, plan estratégico, plan operativo, políticas públicas, contratos, estados financieros, relación con proveedores y capital humano.

Para orientar sus acciones según la estrategia en RSE, la empresa debe permear horizontalmente en todas las capas de la organización y “*stakeholders*”. Debe socializar su nuevo modelo de gestión y el plan de acción a todos, y responsabilizar de acciones concretas y visibilizar los resultados.

El diseño de una estrategia en RSE viene a mejorar la competitividad de las empresas, debido a que se trata de un modelo de gestión eficiente, mejora los indicadores financieros, rendimientos de materiales y recursos, mejora la reputación empresarial, mejora el ambiente laboral, mejora las relaciones con la comunidad y con las autoridades gubernamentales. Por último, genera redes de solidaridad con clientes y proveedores.

Finalmente, la experta recomienda a los responsables empresariales sobre la ejecución de la estrategia en RSE en la transparencia de sus actuaciones. Entre más transparente sea el diagnóstico, más claro será el diseño de la estrategia de RSE, por tanto las políticas y las acciones serán realistas, de esta forma podrán alcanzar las metas propuestas, será satisfactorio y productivo para la organización y los “*stakeholders*”.

3.5. Análisis de los resultados por la aplicación de encuestas relacionadas con la RSE en Coopeatenas R.L.

En este apartado se lleva a cabo una evaluación de los elementos estratégicos de la responsabilidad social empresarial utilizados por Coopeatenas R.L. A su vez, por medio de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes compradores de café, al personal de la cooperativa y a la población del cantón de Atenas entre los que se destacan un 15% de asociados y un 85% usuarios de los servicios, se analiza el grado de importancia y conocimiento para las partes interesadas respecto a la estrategia de responsabilidad social empresarial de la empresa.

3.5.1. Gobernanza de la organización

La gobernanza de la organización es un sistema por el cual una empresa toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos, incluye tanto mecanismos formales basados en estructuras y procesos definidos como informales, que surgen en conexión con la cultura y los valores.

Se considera como una función fundamental de las organizaciones de todo tipo, dado que constituye el marco para la toma de decisiones. Asimismo, es el factor más relevante para lograr que se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades, y al mismo tiempo para integrar la responsabilidad social dentro de la organización y en sus relaciones.

De las encuestas realizadas, a los clientes compradores de café, el 100% tiene conocimiento de que Coopeatenas R.L. implementa decisiones para lograr sus objetivos económicos. Por otra parte, de las encuestas realizadas al personal de Coopeatenas, en temas de gobernanza, valores y transparencia, el 61% sí considera que la cooperativa asume compromisos éticos, tiene intrínseca una cultura organizacional, además de cumplir con la legislación impositiva y de

seguridad social vigente y la información sobre la situación económica-financiera de las actividades de la empresa es auditada en forma externa. En contraste, un 28% considera que las anteriores prácticas se realizan en parte y un 11% considera que no se realizan.

De las consultas realizadas a la población del cantón de Atenas entre los que se destacan asociados y usuarios de los servicios, un 20% conoce la misión, visión y valores de Coopeatenas R.L. y el restante 80% la desconoce. Por otro lado, el 45% conoce cuáles son los órganos directivos de Coopeatenas R.L. o conoce alguno de sus miembros y el restante 55% desconoce la forma de gobierno de la empresa.

De los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas nos permite identificar los principios de la responsabilidad social sobre: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos. Otro elemento clave para una gobernanza eficaz es el liderazgo; no sólo para la toma de decisiones, sino también para motivar a los empleados a que practiquen la responsabilidad social y para integrarla a través de la cultura de la organización.

3.5.2. Derechos humanos

Los derechos humanos forman parte de las características inherentes a las personas y deben ser respetados no solo por los organismos internacionales y gubernamentales, sino también por todo ente privado que tenga la capacidad de incidir positiva o negativamente sobre el bienestar de otros.

El resultado de las encuestas nos muestra que para los clientes de Coopeatenas R.L. el respeto y la aplicación de los derechos humanos dentro y fuera de su círculo de influencia es sumamente importante, debido a que puede adoptar una posición y visión positivas para las relaciones humanas y el desarrollo

de recursos que le permitan no sólo mejorar la calidad en el ambiente organizacional.

No obstante, el 49% de los colaboradores de Coopeatenas R.L. considera que la organización sí tiene una política de valoración de la diversidad y no discriminación que consta en el código de conducta y/o declaración de valores de la empresa. Además de que existe una política de dar oportunidades a discapacitados, jóvenes y mujeres. En contraposición un 32% considera que se realiza en parte y un 19% considera que no se realiza.

De las encuestas realizadas a la población el 75% considera que en Coopeatenas R.L. se respetan los derechos de las personas según su raza, color, sexo o creencia religiosa, un 2% considera que no se respetan y un 23% no sabe y es necesario que la empresa tome conciencia para promover los derechos humanos.

3.5.3. Prácticas laborales

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo, que se realizan dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Por tanto, engloban el reclutamiento, la promoción de trabajadores, los procedimientos disciplinarios y de resolución de reclamaciones, la transferencia y el traslado de trabajadores, la finalización de la relación de trabajo, la formación y el desarrollo de habilidades, la salud, la seguridad e higiene industrial, la libertad de asociación, la negociación colectiva y el diálogo social, las jornadas laborales, la remuneración y cualquier práctica que afecte las condiciones de trabajo.

Los clientes de Coopeatenas R.L. no conocen si la empresa tiene políticas que incluyen: reclutamiento del personal, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral y remuneración. De las encuestas aplicadas a los colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

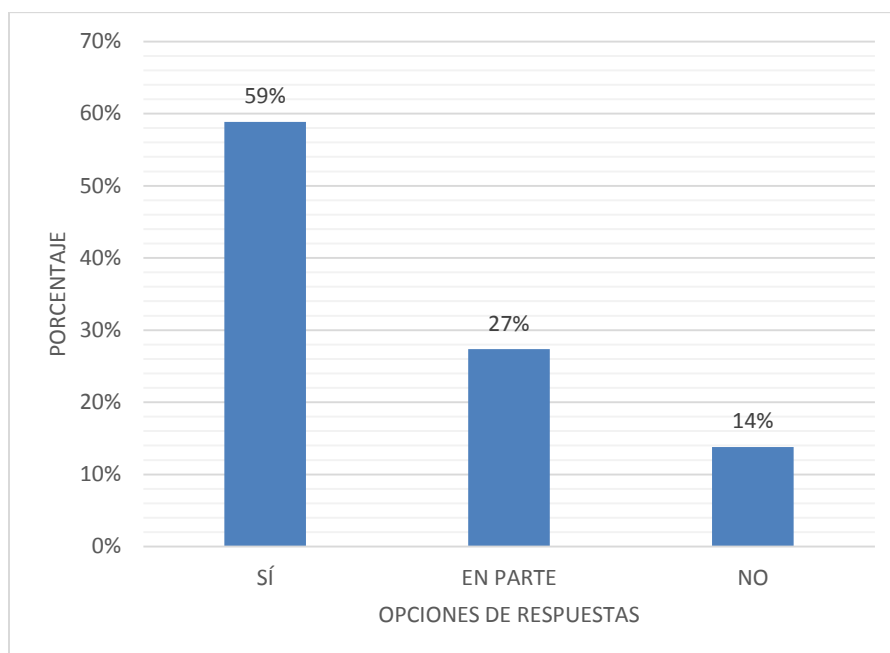


Gráfico N. ° 1. Coopeatenas R.L. prácticas laborales

Fuente: elaboración propia con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal de Coopeatenas R.L.

Del anterior gráfico podemos concluir que el 59% de los colaboradores opina que la empresa sí posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; capacita anualmente en salud y seguridad.

Además, brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos y se realiza con los nuevos colaboradores actividades de integración y entrenamiento sobre los productos y los servicios. La información sobre la situación económica-financiera de las actividades de la empresa es auditada en forma externa.

La cooperativa realiza evaluaciones sobre la percepción de esta por parte de los trabajadores y realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores. Es una práctica muy común que la empresa realice evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados.

Mientras tanto, para la población ateniense, el 65% no sabe si en Coopeatenas R.L. existen prácticas laborales justas para sus empleados, un 3% considera que no hay prácticas laborales justas y un 32% considera que sí hay prácticas laborales justas para los empleados. Las prácticas laborales socialmente responsables son un elemento esencial en el desarrollo humano, mediante las cuales los niveles de vida mejoran gracias al empleo pleno y seguro. Muestran además un gran impacto en el respeto al principio de legalidad y son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz.

3.5.4. El medio ambiente

Las organizaciones mediante la producción de bienes o servicios, impactan el ambiente de distintas formas y grados. Algunos de los aspectos ambientales comunes que provocan graves impactos son el consumo energético, el consumo de agua, la producción de residuos sólidos, la producción de gases de efecto invernadero, la extracción de recursos naturales, la destrucción de hábitats naturales, entre otros.

Los resultados obtenidos en este tema son muy satisfactorios para Coopeatenas R.L., debido a que los clientes resaltan la adecuada gestión en materia medio ambiental al implementar el sistema de gestión ambiental en el beneficio. Por otra parte, el 78% del personal de la cooperativa considera que sí se tiene un compromiso con el ambiente tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

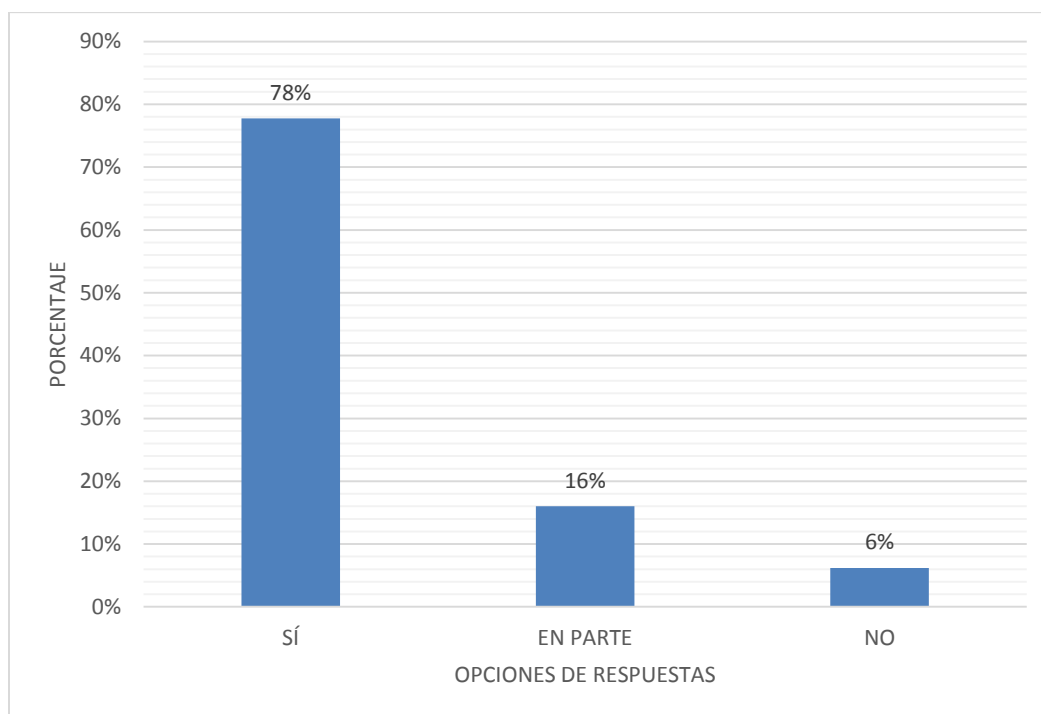


Gráfico N. ° 2. Coopeatenas R.L. compromisos medioambientales

Fuente: elaboración propia con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal de Coopeatenas R.L.

Las principales actividades llevadas a cabo por la empresa según los colaboradores son el reciclaje de insumos, el sistema de retorno de envases, embalajes y productos obsoletos, generados por la propia empresa. Se promueve la reducción en el consumo de energía y agua y se posee un sistema de monitoreo para el aumento de eficiencia energética, la reducción del consumo del agua, la reducción de residuos sólidos y la reducción de emisión de dióxido de carbono (CO₂) u otros gases de efecto invernadero a la atmósfera. La implementación de procesos para el destino adecuado de los residuos generados por la empresa.

En contraste, los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la población el 67% desconoce que la empresa realice programas para proteger el medio ambiente y solo un 33% respondió sí conocer del sistema de gestión ambiental implementado en el beneficio de café. De esta manera, en el marco de

una visión de responsabilidad social, la organización debe identificar cuáles son los impactos ambientales provocados por sus actividades en el área comercial, con el fin de desarrollar e implementar estrategias que permitirán eliminar o al menos reducir los efectos adversos sobre el ambiente.

3.5.5. Prácticas justas de operación

Las prácticas justas de operación son un componente esencial de la responsabilidad social y consiste en tener un comportamiento ético para establecer relaciones legítimas y productivas con otras organizaciones que incluyen a: entes gubernamentales, sus asociados, proveedores, contratistas, clientes, competidores y las asociaciones de las cuales se es miembro. Por lo tanto, la observancia, promoción y fomento de una conducta ética subyacen en todas las prácticas justas de operación.

Para los clientes de Coopeatenas R.L. la empresa tiene un comportamiento ético excelente en sus relaciones con otras organizaciones, así como con sus partes interesadas. Ante la comunidad, la cooperativa goza de muy buena reputación y de acuerdo a la pregunta sobre si conocían que Coopeatenas R.L. se había visto afectada en escándalos de corrupción o prácticas de comercio desleal, solo el 3% sí sabía de algún escándalo de corrupción, en contraste el 97% de la población desconoce que la empresa se haya visto afectada por este tipo de prácticas. Por otra parte, los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores arrojan otros resultados tal y como se observa en el siguiente gráfico.

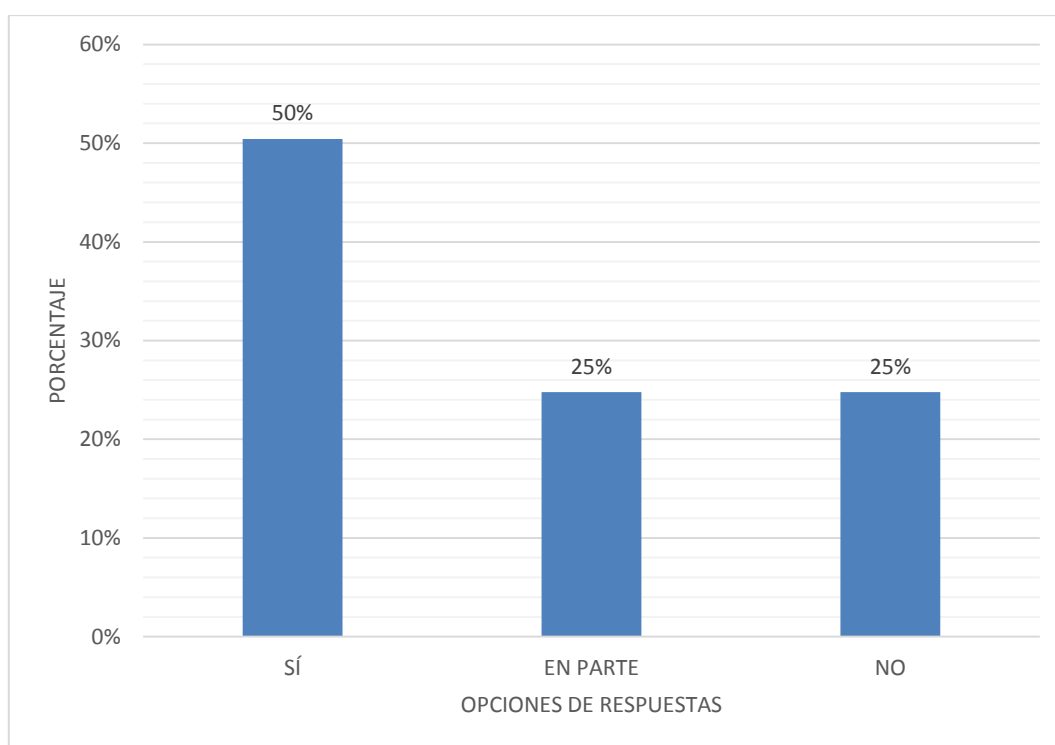


Gráfico N. ° 3. Coopeatenas R.L. prácticas justas de operación

Fuente: elaboración propia con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal de Coopeatenas R.L.

Para el 50% de los colaboradores de Coopeatenas R.L. la empresa sí tiene prácticas justas de operación, en donde se procuran evitar prácticas anticorrupción y participar en organizaciones que integren empresarios para discutir sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad. Una de las respuestas en el que un 72% de los colaboradores respondió de forma afirmativa es que la empresa negocia con sus proveedores de forma transparente y establece relaciones contractuales sólo con base en criterios comerciales.

3.5.6. Relación con los consumidores

En el ámbito de la responsabilidad social, tomar en consideración las opiniones y expectativas de los consumidores permite crear mercados más justos, equitativos e informados, donde los consumidores sean capaces de discernir entre sus opciones de compra y de conocer tanto sus derechos como sus aportes hacia un desarrollo más sostenible. La responsabilidad social enfoca los asuntos de los consumidores hacia las prácticas justas de mercadeo, la protección de la salud y seguridad, el consumo sostenible, la resolución de controversias, la protección de la privacidad y de los datos, el acceso a productos o servicios, el tratamiento de las necesidades de los consumidores vulnerables y la educación.

Los clientes compradores del café de Coopeatenas R.L. consideran que la empresa sí asume responsabilidades ante ellos, brindándoles educación e información veraz sobre las estrategias de *marketing*, fomentando el consumo responsable y sostenible, y elaborando bienes que estén al alcance de todas las personas. De igual forma, el 86% de los colaboradores de la organización respondieron que la empresa capacita a sus colaboradores en forma regular en temas afines a la relación con los consumidores como lo son: atención al cliente, se comparte con los trabajadores de la empresa la opinión de sus clientes, se toman en cuenta la opinión de sus clientes en sus productos y servicios, y se evalúa anualmente el número de reclamaciones.

Para el 78% de los colaboradores la empresa posee un proceso de reclamaciones ágil, accesible y con difusión adecuada. Y en lo que se refiere a especificaciones, precios y condiciones de comercialización de los productos en el área comercial, el 94% de los colaboradores sí considera que están claras y coinciden con el producto o servicio que se ofrece.

Entre las responsabilidades asociadas a los consumidores, una organización debe proporcionar educación e información precisa, justa, transparente y útil en el proceso de *marketing*, con el fin de promover el uso

sostenible y el diseño de productos o servicios que faciliten el acceso a todos. De la encuesta aplicada a la población ateniense, los servicios más utilizados corresponden al supermercado con un 63% y la gasolinera con un 15%. Por otra parte, para conocer la percepción de la población se indagaron los siguientes factores en el servicio al cliente:

- Limpieza de las instalaciones.
- Presentación de los funcionarios.
- Atención brindada por el personal.
- Rapidez de la atención.
- Atención de quejas.

En los siguientes gráficos se muestra un resumen de las opiniones por parte de los usuarios de Coopeatenas R.L.

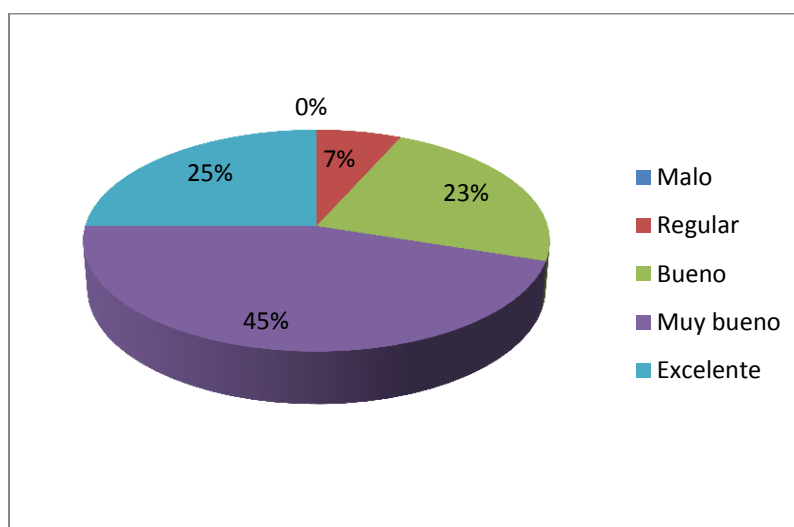


Gráfico N.º 4. Coopeatenas R.L. evaluación de la limpieza en las instalaciones

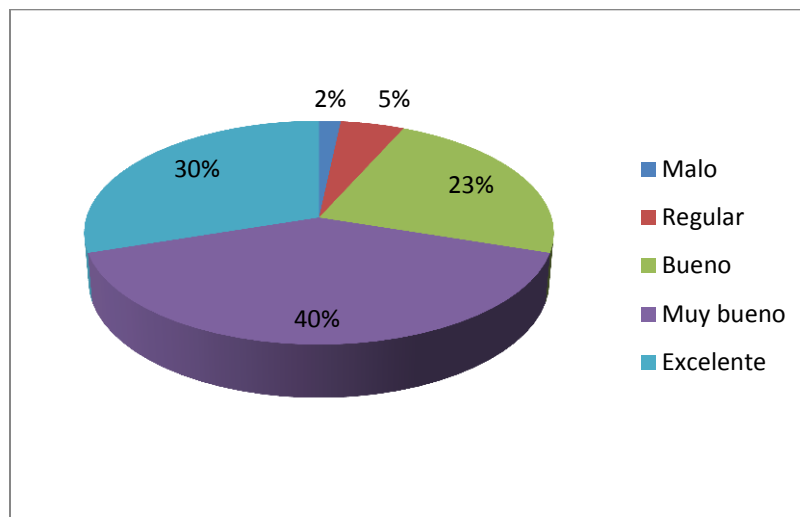


Gráfico N.º 5. Coopeatenas R.L. evaluación de la presentación de los funcionarios

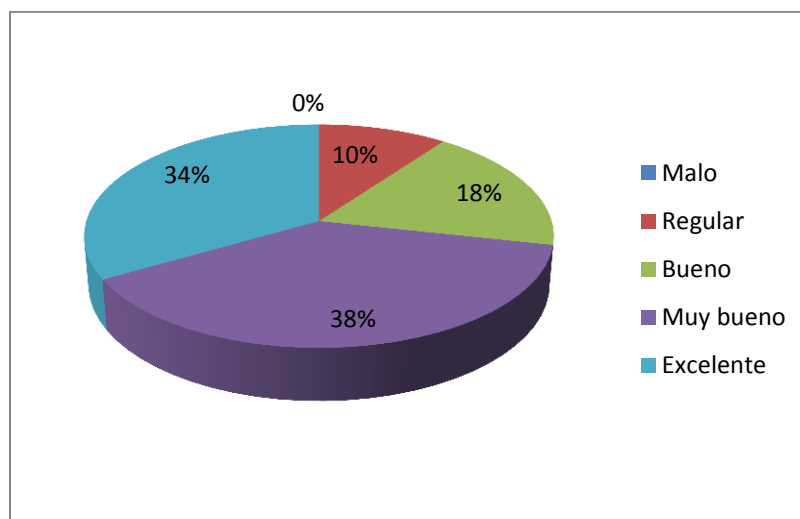


Gráfico N.º 6. Coopeatenas R.L. evaluación de la atención brindada por el personal

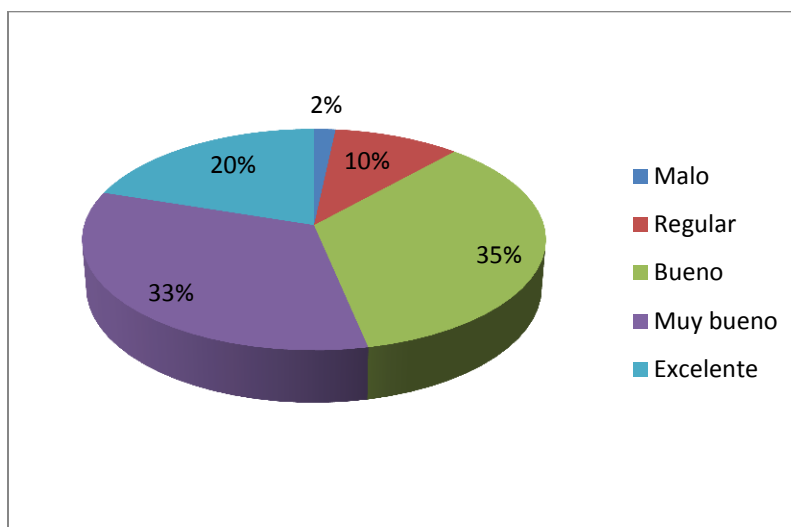


Gráfico N.º 7. Coopeatenas R.L. evaluación de la rapidez en la atención

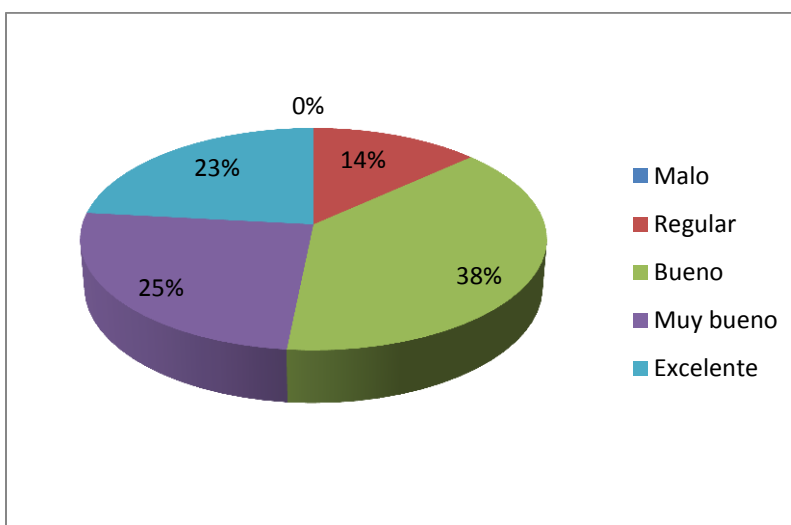


Gráfico N.º 8. Coopeatenas R.L. evaluación de la atención de quejas

Fuente: elaboración propia con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la población del cantón de Atenas sobre las prácticas de RSE por parte de Coopeatenas R.L.

De los gráficos anteriores se concluye que la población del cantón de Atenas considera los servicios de Coopeatenas R.L. en el área comercial son excelentes o muy buenos, esto se convierte en una fortaleza por parte de la

organización y muestra que se han realizado esfuerzos por ser mejores cada día y por ello la población retribuye en la preferencia de sus servicios.

3.5.7. Participación activa y desarrollo de la comunidad

Las organizaciones que deciden formar vínculos, o algún tipo de relación con las comunidades donde se desenvuelven, demuestran poseer un sentido de respeto más amplio hacia los involucrados, junto con una serie de valores cívicos y democráticos. Lo anterior, fortalece el desarrollo sostenible de la comunidad a través de su participación activa y del reconocimiento de la organización como parte interesada.

Para Coopeatenas R.L. el desarrollo comunitario es influenciado por las actividades productivas y servicios que se presentan en la zona, para ello promueve el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes mediante una adecuada participación y distribución de responsabilidades. En este orden, la empresa es capaz de contribuir con la creación de empleos y generación de ingresos mediante la implementación de tecnologías, programas educativos, inversión y diversificación de actividades económicas, y el apoyo a organismos e instituciones de bienestar social dentro de la comunidad.

Respecto a la opinión de los clientes compradores de café, estos consideran que Coopeatenas R.L. sí desarrolla políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades en su área de influencia. De la encuesta aplicada a los colaboradores de la cooperativa, el 78% tienen el conocimiento de la política de apoyo a la comunidad y financiamiento de acciones sociales.

Un dato relevante es que 83% de los colaboradores consideran que la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos, como escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, entre otros. Adicionalmente, el 94% de los colaboradores respondió afirmativamente que en el presupuesto anual se prevén fondos para apoyar programas comunitarios.

Por medio del involucramiento y representación de los intereses de una comunidad Coopeatenas R.L. ha sido capaz de respetar los derechos establecidos dentro de sus políticas que permiten la participación activa y el desarrollo de la comunidad. Para lograr esto, la organización ha establecido procesos de identificación del desarrollo comunitario y el apoyo a grupos de interés. Sin embargo, de las consultas realizadas a la población, el 78% desconoce acerca de los programas dirigidos a la comunidad y, solamente, un 22% sí sabe de los programas de ayudas a escuelas y colegios, asociaciones, iglesias, cruz roja y otros.

3.6. Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a Coopeatenas R.L.

Las cinco fuerzas de Porter son un concepto de los negocios, por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia.

3.6.1. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La estrategia que sigue una empresa tiene éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

En el caso de Coopeatenas R.L. la rivalidad entre empresas competidoras se da en el área comercial y en el área de café la única rivalidad es con el beneficio San Isidro que procesa su propio café. Los competidores detectados en el área comercial son:

- Supermercados: Maxi Palí, Palí, Megasuper y El Canario.
- Licoreras: La Bachata, Los Barriles y La Roca.
- Estaciones de venta de combustible: solamente la estación de servicio Río Grande.

- Lubricentros: Sabrina, San Rafael, Río Grande, Santa Eulalia, Bella Vista, taller Avilés, lubricentro Ceci, Mundo de Servicios S.A. y lubricentro Amanda.
- Almacenes de suministros agrícolas: almacén UPACoop y agroveterinaria La Sabana.

Frente a los competidores actuales se ha detectado una serie de ventajas y desventajas los cuales se exponen a continuación:

Ventajas de los competidores

Flexibilidad para apertura de líneas de crédito.

Ofrecen servicios adicionales.

Desventajas de los competidores

Poca trayectoria.

No poseen un músculo financiero para incursionar en proyectos de alto valor.

No cuentan con espacios amplios destinados a parqueos.

3.6.2. Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad, a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; los nuevos competidores que están surgiendo para Coopeatenas R.L. son los ya mencionados. En el área de café no se prevé la entrada de un nuevo competidor. En el área comercial, los competidores que recién iniciaron operaciones fueron Maxí Palí y la gasolinera Río Grande. La característica de estas empresas nuevas es que entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes.

En el caso de Maxi Palí, este inició sus operaciones el 3 de junio del 2014, convirtiéndose en el número 28 del país. Se ubica de la gasolinera de

Coopeatenas R.L. a 800 metros carretera hacia Orotina. El supermercado ofrece los servicios de carnicería, abarrotes, productos frescos, además de farmacia, panadería, departamento de electrónicos y línea blanca. El edificio consta de un área de 1845 m², una planta de ventas 1398 m² y 60 espacios de parqueo para comodidad de los clientes. Además cuenta con tecnología de punta que protege el medio ambiente como lo son sistemas de iluminación LED de bajo consumo y equipos de refrigeración ecológicos, así como un sistema inteligente que controla el encendido y apagado de las luces.

La gasolinera Río Grande inició sus operaciones el 20 de diciembre del 2014. Se ubica 100 metros al norte del peaje en la radial autopista 27 – Atenas. La estación de servicio ofrece el abastecimiento de combustible, instalaciones amplias, nuevas y confortables, con capacidad para atender 12 vehículos. Además de una farmacia y una tienda de conveniencia.

3.6.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Al ser Coopeatenas una empresa procesadora y comercializadora de café se ve afectada por el desarrollo potencial de productos sustitutos. En la actualidad, el café es una de las bebidas calientes más consumidas a nivel mundial.

De su función, tradicionalmente, reconocida como bebida diaria, el café es un estimulante y una ayuda para estar alerta, se considera también como un lubricante social que desempeña una función muy necesaria promoviendo la socialización. La frase “Vamos a tomar un café” se utiliza a menudo para proponer de modo general una reunión informal, bien se tome una taza de café o no. A medida que las comidas en muchos países se hacen menos formales y estructuradas, el hogar sigue siendo el lugar donde más apetece consumir café. El tipo de alimentos que los consumidores prefieren tiene también un efecto en la cantidad de café que beben. El café, por costumbre o por sabor, parece complementar algunas comidas más que otras.

Según el estudio realizado para el Instituto del Café de Costa Rica (Icafe) entre el 11 y 20 de julio del 2013, por la firma Unimer y publicado en el diario El Financiero (El Financiero, 2014) el 09 de abril de 2014, el 84% de la población en Costa Rica toma café y en el país se consumen 4,8 Kg del grano *per cápita*, siendo el café la cuarta bebida no alcohólica más consumida por los costarricenses, superado por el agua, los jugos de frutas, y jugos empacados (Ver imagen 1).

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

3.6.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria. En el caso del área de café, los proveedores son los propios asociados a la cooperativa. Por tanto, lo que se persigue es el beneficio colectivo y para ello lo que se busca son precios razonables, mejorar la calidad del café, entregas a tiempo y costos reducidos para mejorar la rentabilidad.

Respecto al área comercial, los proveedores tienen un fuerte poder de negociación y lo que se busca es encontrar la mejor oferta en precios y calidad. La principal estrategia de Coopeatenas R.L., en el área comercial, es ofrecer la mayor variedad de productos, al mejor precio y de la mejor calidad. Para lograr el objetivo es indispensable contar con proveedores estratégicos como lo es el caso de la Coca-Cola y la Dos Pinos.

En el caso de la estación de servicio el único proveedor de combustible es Recope. La empresa negocia términos más favorables con los proveedores, ya que estos también proveen a la competencia con sus productos.

3.6.5. Poder de negociación de los consumidores

Los clientes representan una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia. El poder de negociación de los consumidores es mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco elaborados como lo es el caso del café. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. La forma en que Coopeatenas R.L. comercializa y vende el café se realiza de acuerdo a la práctica internacional tomando como referencia los precios internacionales pactados en bolsa de valores de Nueva York. A parte del precio de referencia internacional existe también un monto adicional llamado diferencial o “*plus*”, el cual varía dependiendo de la calidad del café según su origen.

Para la cosecha 2014-2015, logró vender su café con un diferencial de 60 dólares por quintal. Otro valor agregado que se le da al precio del café son los diferenciales por certificaciones, las cuales logran un premio entre los 5 a 15 dólares por quintal de café certificado. En el área comercial, el poder de negociación de los consumidores es muy fuerte debido a que se tratan de productos de consumo masivo y las múltiples opciones que ofrece la competencia y la facilidad para encontrar productos idénticos o sustitutos es muy variada.

3.7. FODA

Una vez realizada la descripción de la empresa como del entorno y mercado en los capítulos anteriores, de los datos obtenidos de la investigación por la entrevista y las encuestas realizadas a los clientes, el personal y la población del cantón de Atenas asociados o no de la cooperativa en el presente capítulo, en esta sección se sintetizan los descubrimientos claves mediante el uso de la herramienta FODA, analizando los factores internos y externos, tal y como se muestra a continuación.

3.7.1. Análisis de factores internos

El análisis interno de la empresa proporciona información importante sobre los recursos y las capacidades específicas. Se analizan los recursos de una organización como son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Son los “que” la organización tiene.

Por otro lado, las capacidades son las aptitudes y las habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio (“cómo” se realiza un trabajo). Las capacidades que generan el mayor valor para la compañía se conocen como habilidades clave. Tanto los recursos como las habilidades clave determinan las armas competitivas de la organización.

3.7.1.1. Fortalezas

Se llama fortaleza a cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único, para Coopeatenas R.L. estas fortalezas son:

1. Modelo de gestión cooperativo donde busca el beneficio para todos sus asociados.

2. Los servicios que ofrece y la atención brindada por el personal.
3. Instalaciones amplias que ofrecen facilidad para satisfacer distintas necesidades.
4. Lograr liquidaciones para el productor de café, superiores al promedio nacional.
5. Rentabilidad en el área comercial.
6. Sentimiento de arraigo en la población del cantón.
7. La fidelidad de los asociados con la cooperativa tanto para proveerles el café como de realizar las compras en el área comercial.
8. Cuenta con un sistema de gestión ambiental en el beneficio de café.
9. Sistema de reciclaje de desechos sólidos en las áreas administrativas y comerciales.
10. Contar con recursos financieros provenientes de las reservas de educación y bienestar social para apoyar proyectos de bien comunal.

3.7.1.2. Debilidades

Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita, pero que no posee. Para Coopeatenas R.L. estas debilidades son:

1. La atracción de nuevos asociados por el hecho de no ser productores de café.
2. La falta de un plan para reducir el uso de agroquímicos en las plantaciones de café.
3. Las limitaciones en el sistema de reciclaje de desechos sólidos únicamente a lo producido en las áreas administrativas y comerciales.
4. Las limitaciones de expansión en el actual terreno del área comercial.
5. El desconocimiento por parte de la población del cantón de Atenas sobre las inversiones realizadas en proyectos de bien social.
6. La falta de desarrollar capacidades en el personal de la empresa para ocupar cargos en el futuro.

3.7.2. Análisis de factores externos

El término ambiente externo se refiere a los factores y las fuerzas fuera de la organización que afectan su desempeño. El ambiente externo se compone del entorno específico y el entorno general. El entorno específico incluye fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y las acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización. El entorno específico de una organización es único. Las principales fuerzas que conforman el ambiente son los clientes, proveedores, competidores y grupos de interés.

El entorno general incluye las amplias condiciones económicas, políticas, legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización. Aunque estos factores externos no afectan a las organizaciones hasta el grado en que lo hacen los cambios en su entorno específico, los gerentes deben considerarlos cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

3.7.2.1. Oportunidades

Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo; para Coopeatenas R.L. estas oportunidades son:

1. Expansión en el área comercial con la oferta de nuevos servicios como lo son una farmacia, una soda restaurante, un taller automotriz y veterinaria.
2. Educar a los asociados jóvenes en el tema de cooperativismo para que en un futuro se encarguen de la administración de la cooperativa.
3. Ampliar horarios de los servicios.
4. Reducir los niveles en el uso de agroquímicos en la producción de café.
5. Optar por el sistema de producción de café orgánico.
6. Introducir en el supermercado nuevas líneas de productos como los orgánicos.

7. Ampliar el sistema de reciclaje de desechos sólidos a los asociados y la comunidad para obtener ingresos por las ventas.
8. Comprar terrenos aledaños para ampliar las operaciones.
9. Divulgar las inversiones realizadas en bienestar social.
10. Incentivar entre el personal la importancia de adquirir nuevos conocimientos y prepararse académicamente para el desarrollo de sus funciones.

3.7.2.2. Amenazas

Las amenazas son tendencias negativas en el ambiente externo; para Coopeatenas R.L. estas amenazas son:

1. El descenso en la producción de café, causado por el agotamiento de las plantaciones, el cambio climático y la sustitución de actividades económicas de las nuevas generaciones.
2. Que las nuevas generaciones de asociados no mantengan el espíritu de modernización.
3. No inculcar los valores cooperativos a las nuevas generaciones de asociados.

En este capítulo se analizaron las materias fundamentales de la responsabilidad social empresarial para Coopetenas R.L. mediante la aplicación de tres tipos de entrevistas a las partes interesadas y de la entrevista a un experto en el tema. Los resultados muestran un manejo teórico de la responsabilidad social en la cooperativa, que sus esfuerzos están desunidos y que su aplicación ocurre más por iniciativas empíricas que por comprensión de una política de gestión organizacional, debido a que sus colaboradores no tienen suficiente conocimiento sobre lo que implica la responsabilidad social.

Se obtuvieron diversos resultados en cuanto a la responsabilidad social dentro de la dinámica organizacional de Coopeatenas R.L. al tomar en cuenta la revisión documental y las entrevistas realizadas a las personas participantes de dicho proceso de investigación. Por un lado, los clientes compradores de café sí conocen de las acciones llevadas a cabo por parte de la cooperativa en lo que se refiere a responsabilidad social y, por otro lado, la comunidad a la que sirve muestra un grado de desconocimiento de las acciones.

Se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter para ayudar a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad de la empresa, cuáles son las tendencias a futuro, las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso en los diferentes mercados en los que compete.

Por último, se realizó un análisis FODA para analizar las diferentes características internas y externas de la organización. Que serán la base para el siguiente capítulo en el planteamiento de una propuesta de mejora en la estrategia de responsabilidad social empresarial en la cooperativa, acorde con los objetivos planteados al inicio de la investigación, que estará orientada a fortalecer teórica y prácticamente la estrategia de la responsabilidad social en Coopeatenas R.L.

Capítulo IV. Propuesta de mejora en la estrategia de responsabilidad social empresarial para Coopeatenas R.L. en el aspecto ambiental, social y económico

4. Introducción al capítulo

Una vez realizado el análisis de situación de la empresa, tanto a lo interno como a lo externo y a la consolidación de la información obtenida en un FODA, en el presente capítulo se elabora la estrategia de responsabilidad social empresarial para Coopeatenas R.L., que incluye el aspecto ambiental, social y económico.

Asimismo, se definen factores críticos de éxito para la implementación del proyecto, se elabora una propuesta operativa con sus respectivas metas e indicadores, un plan de acción, la justificación económica y, por último, el proceso de comunicación.

4.1. Justificación de la propuesta

La responsabilidad social empresarial es una práctica vista como fuente de ganancias competitivas y para las empresas se constituye en un modelo de gestión. En las cooperativas la responsabilidad social es un eje valorativo esencial y se visualiza en su sistema solidario. Se encuentra en construcción constante; implica un proceso integral y continuo, ya que la responsabilidad social cooperativa se enmarca dentro de los valores y los principios esenciales del cooperativismo como doctrina, sistema y movimiento.

Desde su fundación, Coopeatenas R.L., se ha dedicado a ofrecer café al mercado nacional e internacional con altos parámetros de calidad en la producción, industrialización y comercialización. Estos esfuerzos graduales y acumulativos, realizados por generaciones de asociados y colaboradores empresariales, a través de los años, han impulsado hoy en día a esta organización

como modelo agroempresarial en la zona de influencia y en el país. El trabajo permanente de esta organización no solamente se refleja en ámbitos productivos y comerciales, sino en el aspecto más importante de todos sus integrantes, mediante parámetros de humanización de su modelo social y económico al cual está adscrito, “el cooperativismo”.

Tal y como se mencionó en el capítulo 2 Coopeatenas R.L. no tiene una estrategia de responsabilidad social empresarial que se encuentre documentada. Sin embargo, dentro de la filosofía del cooperativismo la proyección social tiene una caracterización intrínseca y los esfuerzos realizados por la cooperativa en el aspecto ambiental, social y económico son prueba de esa preocupación por actuar responsablemente.

Como empresa procesadora y comercializadora de café y debido a que su modelo de negocio le ha permitido incursionar en áreas comerciales se hace necesario renovar su estrategia de responsabilidad social empresarial y lograr que, en la comunidad donde tiene influencia la empresa, tengan conocimiento de las acciones que lleva a cabo en relación a la RSE, y que esto agregue valor a la misma, rompiendo con la antigua tradición de la divulgación popular, la cual si bien es cierto sucede, no es lo que la cooperativa debe desear para su expansión.

Una buena estrategia de RSE garantiza que la cooperativa tenga definidas una difusión de sus proyectos y acciones sobre la RSE y los canales que usará para ello, la suma del todo resulta en un fortalecimiento de su imagen. Se logrará establecer a nivel interno un mejor control y manejo de los fondos asignados para las distintas actividades de RSE que desarrollará la empresa a partir de la implementación de la estrategia.

4.1.1. Propósito del plan de responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial consiste en hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley (World Bank, 2015). La empresa tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera. La decisión de hacer estos

negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégica. Los factores que impulsan el desarrollo de la RSE en las empresas son:

- Los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de las personas y de las empresas.
- La preocupación por el deterioro ambiental provocado por la actividad económica.
- Las expectativas e inquietudes de los consumidores.

Por esa razón se decide proponer una mejora en la estrategia de responsabilidad social empresarial, para dar una mejor imagen a Coopeatenas R.L. y, así, tener una proyección a futuro como empresa sostenible que le garantizará tener un crecimiento económico a través del tiempo, debido a que las iniciativas de responsabilidad social que emprenden las empresas con frecuencia pretenden mejorar el “resultado triple” de la empresa, en referencia a los tres tipos de medición del desempeño: *económico, social y ambiental*. “La meta es que la empresa tenga éxito al mismo tiempo en las tres dimensiones” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración estratégica, 2013, pág. 309).

Propósito ambiental: consiste en promover la sensibilización ambiental en los asociados y colaboradores, encaminando las acciones para conservar el medio ambiente de las comunidades en donde tiene influencia y contemplar iniciativas de gestión ambiental a lo interno de esta.

Propósito social: el propósito social es promover la sostenibilidad y desarrollo de los asociados, colaboradores y de la comunidad a través del otorgamiento de servicios de calidad.

Propósito económico: el propósito económico es garantizar la rentabilidad de los asociados por medio de las utilidades retenidas que se invierten en activos y la distribución de excedentes.

4.1.2. Importancia de la propuesta

La responsabilidad social empresarial es una estrategia de gestión para las empresas y se ha convertido en parte fundamental para su funcionamiento. Es de importancia ahondar en la esencia teórica para entenderla y luego aplicarla en su desarrollo. Las cooperativas se caracterizan por su proyección social por lo que formular una estrategia que esté dirigida hacia la sociedad y que abarque una gran cantidad de áreas más allá de lo estrictamente económico es una inversión socialmente responsable en la que se aplican valores hacia la comunidad tomando en cuenta aspectos sociales, como desarrollo humano, en sus resultados.

La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del desarrollo sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tienen en la sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero.

Una empresa socialmente responsable debe serlo desde su interior, debido a que su principal responsabilidad es con sus colaboradores, que finalmente son los que hacen posible llevar a cabo las operaciones del negocio. Una empresa que no enfrenta problemas internos, en donde sus colaboradores se identifican con ella y que tiene una trayectoria transparente en términos del cumplimiento de la ley, garantiza mayor éxito en el resultado de sus acciones y le provee mayor legitimidad a sus prácticas a lo externo.

Una vez cumplidos estos requerimientos fundamentales la empresa puede enfocarse hacia la dimensión externa y tendrá mayor impacto positivo. Esto se debe a que en una empresa en la que se adoptan valores éticos, existe transparencia en las operaciones y se cumple con los requerimientos legales; transmite mayor confianza a lo externo con sus proveedores, clientes, gobierno y con la sociedad en su conjunto, ampliando el círculo de influencia, buscando

generar una vinculación con los planes de la comunidad, y finalmente los planes del país.

Beneficios para la cooperativa:

- Se incrementa la notoriedad y produce una influencia positiva en la sociedad.
- Los clientes toman conciencia de las actuaciones de la empresa y es más fácilmente fidelizarlos.
- La empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad, proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y generar confianza.

Beneficios para la comunidad:

- Un conocimiento más cercano de lo que hace la cooperativa en relación a la temática de responsabilidad social, que permita un mayor involucramiento de la comunidad con la organización.
- Un incremento en el desarrollo local, a partir de la implementación de la propuesta, dado que al entender la dinámica de la cooperativa referente a la aplicación de responsabilidad social, sirva de modelo para que la población del cantón de Atenas pueda sugerir a otras organizaciones fomentar la aplicación de esta práctica de gestión.

Muchas empresas ahora se preocupan por citar los resultados benéficos de sus estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en boletines de prensa e informes especiales para consumidores e inversionistas.

Los informes de los resultados triples son una manera cada vez más importante para que las empresas den a conocer los resultados de sus estrategias de RSC a los accionistas y estos hagan responsables a las empresas por su impacto en la sociedad. Los marcos teóricos y las medidas estándar para informar, como las que elaboró la “*Global Reporting Initiative*”, promueven una mayor transparencia y facilitan las comparaciones de las acciones de RSC entre empresas e industrias (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, Administración estratégica, 2013, pág. 309).

4.2. Generalidades de la propuesta

Las cooperativas se clasifican dentro de las empresas de economía social por sus características de: adhesión voluntaria, organización democrática, satisfacción de necesidades, mejoramiento económico-social y que el motivo de su trabajo y producción es el servicio y no el lucro. Por tanto, para generar responsabilidad social se requiere de un compromiso, contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida.

4.2.1. Capacidades y recursos

Las capacidades son las aptitudes y las habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio (“cómo” se realiza un trabajo) (Robbins & Coulter, 2010, pág. 165). En este sentido se puede destacar las siguientes habilidades de Coopeatenas R.L. para llevar a cabo el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social empresarial:

- Modelo de gestión cooperativo donde busca el beneficio para todos sus asociados.

- Estructura jerárquica con pocos niveles de mando, con disposición de tiempo por parte de la dirección para planificar y abordar nuevas actuaciones, claridad en la asignación de responsabilidades, nivel de coordinación entre responsables y capacidad para atender situaciones extraordinarias.
- Rentabilidad y gestión financiera eficientes.
- Capacidad de colaboración con los asociados, proveedores, clientes y comunidad.
- La fidelidad de los asociados con la cooperativa tanto para proveerles el café y realizar las compras en el área comercial.
- Enfoque de *marketing*, con sistemas de información del mercado, comunicación externa, marca, imagen de la empresa y calidad del servicio.

Por otro lado, los recursos de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Son lo “que” la organización tiene (Robbins & Coulter, 2010, pág. 165). En este sentido se destacan:

- Instalaciones amplias que ofrecen facilidad para satisfacer distintas necesidades.
- Contar con recursos financieros provenientes de las reservas de educación y bienestar social para apoyar proyectos destinados a la comunidad.
- La adecuación del personal a las necesidades de la empresa.
- Sentimiento de arraigo en la población del cantón.

4.2.2. Factores críticos del éxito

Los factores críticos de éxito están vinculados a las líneas estratégicas básicas y más permanentes en la organización. Los factores críticos de éxito para la implementación del presente proyecto son los siguientes:

- Reservas financieras para el cumplimiento de objetivos.
- Inversiones sociales y medio ambientales.
- Infraestructura administrativa efectiva y transparente.
- Administración proactiva en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Toma de decisiones eficiente.
- Control y seguimiento de las actividades.
- Designarse un responsable de brindar el seguimiento a dicho plan y de presentar los avances de cumplimiento para la toma de decisiones.

4.3. Objetivos de la estrategia de RSE

El objetivo general de la propuesta estratégica en responsabilidad social empresarial es:

Ordenar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial mediante un modelo de gestión en la Cooperativa Agropecuaria, Industrial y de Servicios Múltiples de Atenas R.L. con el fin de lograr el desarrollo económico, garantizando los principios éticos, el respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente.

Los objetivos específicos que se han establecido en la propuesta del plan estratégico de responsabilidad social empresarial son:

- Promover el desarrollo económico mediante un modelo de gestión de la responsabilidad social.
- Extender el compromiso con el medio ambiente.
- Fortalecer los canales de diálogo y participación activa con la comunidad.

- Garantizar el seguimiento y control del plan estratégico de responsabilidad social corporativa.

4.4. Propuesta modelo para la gestión de la responsabilidad social empresarial en Coopeatenas R.L.

Como una herramienta para identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales de las operaciones de Coopeatenas R.L., sobre sus grupos de interés (asociados, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente y comunidad), se propone el siguiente modelo de gestión el cual es generado por los distintos procesos que componen la cadena de cadena de valor de la empresa.

Gobernanza: está enmarcada por una cultura organizacional de valores claramente definidos y un gobierno corporativo regido por la Ley 4179 de asociaciones cooperativas y creación del Infocoop, y el estatuto orgánico de Coopeatenas R.L.

Prácticas laborales: la contratación y la composición del capital humano está basada en estrictos principios de igualdad de oportunidades. Se respetan los derechos de los trabajadores según la ley y se realizan encuestas de clima organizacional.

Asuntos del consumidor y prácticas justas de operación: las prácticas de publicidad y mercadeo son justas y transparentes, se atienden reclamos de forma oportuna y expedita. La atención a los clientes es de excelencia. En la escogencia de proveedores se realiza de acuerdo a sus referencias comerciales y calidad del producto o servicio.

Medio ambiente: se mitiga la huella ambiental por medio de programas de consumo responsable, ahorro energético y separación de desechos para reciclaje en el área comercial. Adicionalmente se cuenta con el programa para la

conservación de nacientes y el sistema de gestión ambiental ISO 14001 en el beneficio de café.

Participación activa y desarrollo de la comunidad: se apoya a causas específicas por parte del Consejo de Administración y del Comité de Educación y Bienestar Social. Se brinda apoyo en áreas de educación, salud, discapacidad y adultos mayores. Se realiza una inversión social de más de ¢30 millones al año. Se apoya a asociaciones sin fines de lucro.

4.5. Estrategia de RSE para Coopeatenas R.L.

Estrategia es la forma en la que la empresa despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos, en interacción con su entorno. Por tanto, la estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción, que en este caso Coopeatenas R.L. realizará para crear y mantener ventajas competitivas.

Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo. Para ello, la responsabilidad social empresarial se definirá una visión, una misión y se dividirá en tres ejes estratégicos como se muestra a continuación.

4.5.1. Definición de la visión y la misión

Visión

La estrategia de responsabilidad social empresarial promoverá mediante un modelo de gestión el desarrollo económico, garantizando los principios éticos, el respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente, a través de acciones que generen valor entre los grupos de interés, que aumenten la competitividad y la reputación de Coopeatenas R.L.

Misión

El objeto de la estrategia es promover la generación, difusión e implantación voluntaria de los criterios y las prácticas de responsabilidad social en Coopeatenas R.L., con el fin de mejorar la comprensión, concientizar y emprender acciones sobre las preocupaciones sociales, éticas, el respeto de los derechos humanos y del medio ambiente.

4.5.2. Ejes estratégicos

4.5.2.1. Ambiental

Un aspecto fundamental que incluye la responsabilidad social es el respeto al medio ambiente y abarca los aspectos relacionados con el compromiso ambiental de la empresa, tanto en su dimensión interna, (la producción de bienes y servicios), como en la externa (el impacto de sus actividades en su entorno y de sus productos). Cualquier actividad produce un impacto, en mayor o menor medida, sobre el medioambiente. Para minimizar este impacto, un primer paso es identificarlo y evaluarlo, para establecer posteriormente las mejoras necesarias.

Tanto la identificación y la evaluación como la posterior implantación de mejoras son acciones que contempla esta línea estratégica y que junto con la acción de disponer de un registro de legislación ambiental que afecta a la actividad

y de garantizar su cumplimiento y actualización forman parte del proceso de implantación de un sistema de gestión ambiental.

Por otro lado, se proponen también acciones concretas para mejorar la gestión ambiental en los diferentes sectores de actividad. Algunas de ellas ya se están llevando a cabo y, por lo tanto, es necesario ampliar o potenciar su implantación; otras representan nuevos retos para mejorar la gestión ambiental.

4.5.2.2. Social

Este eje incluye lo que se conoce por “acción social” y contiene los aspectos relacionados con las personas de la organización, pero también con la comunidad donde la empresa desarrolla su actividad. Se hace referencia a una amplia gama de acciones, desde el diálogo con la comunidad hasta la inversión monetaria o en especies (tiempo, servicios), donaciones y patrocinio.

La acción social se ha llevado a cabo ampliamente por parte de la cooperativa a través del Comité de Educación y Bienestar Social, y se mantienen actuaciones de patrocinio y acción social con la comunidad.

4.5.2.3. Económico

Este eje hace referencia a la ética y el buen gobierno, a la eficiencia en las operaciones, la cadena de suministro, la transparencia y la comunicación. La principal responsabilidad de la empresa es ofrecer productos y servicios de calidad, que le genere un éxito económico, obteniendo al mismo tiempo, ventajas competitivas y diferenciadoras, que le proporcione prestigio, marca, y reputación, pero también debe integrarse y generar confianza en los trabajadores, en los clientes y el entorno donde se ubica.

4.6. Plan operativo

El plan operativo es un instrumento de gestión utilizado para cumplir los objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluará la gestión anual, semestral, mensual, o según se planifique.

A continuación, para cada objetivo estratégico se muestran los objetivos operativos de la estrategia de responsabilidad social empresarial.

Objetivo estratégico 1. Promover el desarrollo económico mediante un modelo de gestión de la responsabilidad social

Objetivos operativos:

- Promover el comportamiento ético de los miembros de los órganos directivos, ejecutivos y de los colaboradores de la empresa.
- Participar en asociaciones empresariales del cantón.
- Destinar recursos financieros para la ejecución de proyectos comunales y sociales.

Objetivo estratégico 2. Extender el compromiso con el medio ambiente

Objetivos operativos:

- Ampliar el sistema de reciclaje a los asociados y la comunidad.
- Reducir los impactos ambientales de la actividad cafetalera.

- Implantar un plan de eficiencia energética para planificar un ahorro en el consumo de agua, energía, papel y residuos.
- Proteger las fuentes de agua en las comunidades.

Objetivo estratégico 3. Fortalecer los canales de diálogo y participación activa con la comunidad

Objetivos operativos:

- Optar por un modelo de informe a los asociados que comprenda los resultados económicos, ambientales y sociales.
- Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo.
- Diagnosticar las necesidades de formación entre los asociados y los colaboradores.

Objetivo estratégico 4. Garantizar el seguimiento y el control del plan estratégico de responsabilidad social corporativa

Objetivos operativos:

- Divulgar las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por la cooperativa.
- Establecer un comité de responsabilidad social y ética empresarial.

4.6.1. Mapa estratégico

Con el fin de integrar los objetivos y las estrategias, establecidas anteriormente, se diseña el mapa estratégico para que los órganos directivos y la gerencia general de Coopeatenas R.L. tengan una visión holista del enfoque en RSE. Dicho mapa intenta plasmar cómo la empresa va a apalancar financieramente con el fin de desarrollar el conocimiento del personal propio y, de

esta forma, aprovechar el *know-how* para fortalecer los procesos internos, lograr satisfacer sus perspectivas y volcar la fortaleza empresarial hacia el desarrollo social de la comunidad logrando un impacto social en ella.

Cuadro N. ° 8. Coopeatenas R.L. mapa estratégico de RSE

Perspectiva social	Impacto social, ambiental y económico			
	Ordenar las acciones de RSE mediante un modelo de gestión con el fin de lograr el desarrollo económico, garantizando los principios éticos, el respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente			
	Desarrollar acciones de apoyo a la comunidad		Comunicación efectiva y transparente	
Perspectiva del cliente	Extender el compromiso con el medio ambiente			
	Ampliar el sistema de reciclaje a los asociados y comunidad.	Reducir los impactos ambientales de la actividad cafetalera.	Implantar un plan de eficiencia energética para planificar un ahorro en el consumo de agua, energía, papel y residuos.	Proteger las fuentes de agua en las comunidades.
Perspectiva de procesos internos	Fortalecer los canales de diálogo y participación activa con la comunidad			
	Destinar recursos financieros para la ejecución de proyectos comunales y sociales.		Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo	Diagnosticar las necesidades de formación entre los asociados y los colaboradores.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Garantizar el seguimiento y control del Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa			
	Divulgar las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por la cooperativa.		Establecer un comité de responsabilidad social y ética empresarial.	
Perspectiva financiera	Promover el desarrollo económico mediante un modelo de gestión de la responsabilidad social			
	Promover el comportamiento ético de los miembros de los órganos directivos, ejecutivos y de los colaboradores de la empresa.		Participar en asociaciones empresariales del cantón.	Optar por un modelo de Informe a los asociados que comprenda los resultados económicos, ambientales y sociales.

Fuente: elaboración propia.

4.7. Plan de acción

Partiendo de que una acción de responsabilidad social es aquella que responde a los principios y las tareas fundamentales de una política de gestión organizacional, el plan de acción marca los pasos a seguir para lograr los objetivos. El cual incluye las fechas límite para cumplir los objetivos, una lista de recursos necesarios y los métodos de medición para cada objetivo. En el anexo 5 se muestra el plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos de la propuesta de responsabilidad social empresarial por parte de Coopeatenas.

4.8. Métricas de control

La medición consiste en obtener información sobre los indicadores de desempeño de la empresa para comprobar los cambios producidos por la implementación de prácticas de RSE. Para medir hay que obtener datos sobre el desempeño de la organización en tres momentos distintos que son: al inicio del plan de acción para disponer de una línea de base, en intervalos periódicos para realizar el seguimiento y al finalizar la ejecución del plan de acción para realizar la evaluación.

Para obtener datos se utilizan indicadores, dependiendo de estos utilicen es posible comprobar el progreso de la cooperativa en varios frentes: ejecución de acciones, cumplimiento de objetivos y metas, mejora de la madurez en RSE y mejora de la competitividad. Con ello se pretende medir tres cosas: lo que se hace (acciones de mejora), lo que se obtiene (cumplimiento de objetivos y metas), y las consecuencias de lo que se hace (mejoras en la madurez de RSE y en la competitividad de la empresa).

La primera medición a realizar es comprobar si se están ejecutando las acciones de mejora necesarias para alcanzar los objetivos y las metas. Para ello deben medirse los hitos del plan de acción mediante un cronograma. La segunda

medición a realizar es comprobar si se están alcanzando los objetivos y las metas planificadas. Para ello deben medirse los indicadores del plan de acción mediante el uso del cuadro de mando. Estas mediciones deben hacerse en intervalos periódicos para comprobar y corregir posibles desviaciones durante la ejecución del plan de acción. También deben hacerse al final de la implementación del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y las metas. La comprobación del cumplimiento de estos es una medición de eficacia, ya que permite comprobar si se obtuvieron los resultados esperados.

4.9. Presupuesto

La consecución de los objetivos propuestos, la concreción y desarrollo de la estrategia exige una estructura organizativa ágil y flexible, una situación financiera saneada y una notable capacidad por parte de Coopeatenas R.L. para generar nuevos recursos. De esta manera, la financiación se debe establecer mediante un presupuesto de inversión social, monto que estará destinado a cubrir cada uno de los procesos de los proyectos a llevar a cabo. Vale resaltar que este valor debe salir de las utilidades de la cooperativa y las reservas de ley destinadas a educación y bienestar social para distribuir o como provisión de inversión.

De acuerdo a la información proporcionada por Coopeatenas R.L. se presenta proforma presupuestaria. El cuadro de presupuesto para la implementación que se presenta a continuación, es un resumen de la inversión económica estimada en colones costarricenses para la puesta en marcha de cada una de las actividades.

Cuadro N. ° 9. Coopeatenas R.L. presupuesto destinado a las acciones de responsabilidad social empresarial

	Objetivos estratégicos	Objetivos operativos / ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Presupuesto anual en
Eje estratégico económico	Promover el desarrollo económico mediante un modelo de gestión de la responsabilidad social.	Promover el comportamiento ético de los miembros de los órganos directivos, ejecutivos y de los colaboradores de la empresa.	Elaborar un código de ética.	300,000.00
			Difundir el código de ética entre los colaboradores y asociados.	100,000.00
		Participar en asociaciones empresariales del cantón.	Realizar proyectos de forma conjunta con empresas y asociaciones del cantón.	1,000,000.00
		Optar por un modelo de Informe a los asociados que comprenda los resultados economicos, ambientales y sociales.	Incorporar en los informes de los órganos directivos y ejecutivos un reporte de sustentabilidad.	0.00
Eje estratégico ambiental	Extender el compromiso con el medio ambiente.	Ampliar el sistema de reciclaje a los asociados y comunidad.	Fomentar el reciclaje de papel, plástico, aluminio y vidrio.	500,000.00
			Realizar campañas de reciclaje en el supermercado y almacén de suministros.	500,000.00
		Reducir los impactos ambientales de la actividad cafetalera.	Llevar a cabo campañas de reforestación en las plantaciones de café.	3,600,000.00
			Reducir el uso de agroquímicos y llevar un registro sistemático del consumo.	600,000.00
		Implantar un plan de eficiencia energética para planificar un ahorro en el consumo de agua, energía, papel y residuos.	Llevar el control sistemático del consumo de agua, energía, papel y producción de residuos.	400,000.00
		Proteger las fuentes de agua en las comunidades.	Comprar propiedades aledañas a las fuentes de agua.	20,000,000.00
Eje estratégico social	Fortalecer los canales de diálogo y participación activa con la comunidad.	Destinar recursos financieros para la ejecución de proyectos comunales y sociales.	Apoyar a los asociados en la repación de caminos.	40,000,000.00
			Realizar aportes económicos a las escuelas, colegios, asociaciones e iglesias.	4,000,000.00
			Donaciones a asociados que tienen alguna enfermedad o accidente.	600,000.00
		Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo.	Realizar encuestas de satisfacción de empleados.	500,000.00
		Diagnosticar las necesidades de formación entre los asociados y los colaboradores.	Establecer un programa estructurado de cursos que maximice los beneficios para el asociado, el colaborador y la empresa.	1,000,000.00
Seguimiento, control y divulgación	Garantizar el seguimiento y control del plan estratégico de responsabilidad social corporativa.	Divulgar las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por la cooperativa.	Publicar un informe de sustentabilidad que comprenda los resultados económicos, ambientales y sociales.	350,000.00
		Establecer un comité de responsabilidad social y ética empresarial.	Divulgar las acciones de RSE entre los colaboradores, asociados y comunidad.	0.00
			Diseñar el plan de mejoramiento continuo.	150,000.00
			Evaluar los compromisos en RSE.	50,000.00
			Presupuesto total	73,650,000.00

Fuente: elaboración propia.

4.10. Mecanismos de comunicación y divulgación

El proceso de comunicación y reporte responde al deseo de informar a las partes interesadas como se han llevado a cabo las acciones. La comunicación y reporte consiste en la publicación de información sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa. Para ello se planifica la comunicación y se ejecutan las acciones planificadas, se elabora un reporte de sostenibilidad y se verifica su credibilidad mediante el diálogo con los grupos de interés entre los que se destacan asociados, colaboradores, comunidad, clientes y proveedores.

Como herramienta de comunicación y divulgación de las acciones realizadas por Coopeatenas R.L. en el tema de RSE se propone utilizar las memorias de sostenibilidad en donde se presentan los resultados que se han obtenido dentro del correspondiente período informativo, atendiendo a los compromisos, la estrategia y el enfoque directivo adoptado por la organización. Por lo tanto, una memoria de sostenibilidad deberá proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la cooperativa, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas. En el anexo 6 se muestra la guía de elaboración para la memoria de sostenibilidad por parte de Coopeatenas R.L.

4.11. Recomendaciones para la implementación

La puesta en marcha de esta propuesta requiere de un deseo tanto de los Órganos Directivos de Coopeatenas R.L. como de la Gerencia General y que pueda generar el impacto deseado. Este deseo del cambio se debe traducir en el despliegue de los recursos necesarios para la recopilación de datos de forma constante, mediante la aplicación de herramientas y técnicas aquí descritas, además de la supervisión constante.

Es importante conocer que el modelo propuesto evoluciona y se adapta a las necesidades de Coopeatenas R.L. en el tiempo específico, el desarrollo continuo de nuevos objetivos se puede evaluar, replantear y modificar según las necesidades de la cooperativa.

Resulta indispensable un continuo mantenimiento, alimentación y fomento del cuadro de mando del plan de acción. Esto implica establecer normas y procesos operacionales que sean eficaces a fin de que puedan lograr implantar el nuevo modelo de gestión gerencial. Con la propuesta planteada se le entrega a la gerencia general una herramienta ajustada a los requerimientos y los objetivos de la investigación, además del desarrollo de una metodología que permite ajustar y adaptar en el futuro los cambios presentados en el entorno, de tal forma que permita el crecimiento y la sostenibilidad a través del tiempo.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

El café es una es uno de los principales productos agrícolas que se comercializan en los principales mercados de bolsa de valores y es una de las bebidas más populares que se consume a nivel mundial, de ahí su importancia en el comercio internacional. Debido a esto se estableció la Organización Internacional de Café (OIC) que nace a raíz del Acuerdo Internacional del Café e integra tanto a países productores como los consumidores.

En el caso de México, los centroamericanos y del Caribe se determina que el sector cafetero en cada país presenta características similares, debido a que en la mayoría de los países se produce la misma variedad y las exportaciones de café se realizan hacia los mismos mercados.

En el caso de Costa Rica, el sector cafetero está constituido por cuatro actores, que son: productores, beneficiadores, torrefactores y exportadores. Además, existe una intervención directa del Estado, relacionada a la producción, la comercialización y la exportación del café, regulada por la Ley 2762, Ley sobre el Régimen de Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café, su respectivo reglamento y el Instituto del Café de Costa Rica es la institución encargada de regular la actividad y está integrada por representantes de los cuatro actores de la actividad cafetalera.

La planificación estratégica consiste en el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito en su entorno, por lo que debe definir sus objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Se recalca que el inicio de la planificación estratégica se da haciendo un análisis de la industria por medio del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, que dicta las reglas de la

competencia y determina el atractivo y la rentabilidad de la industria. Una vez que la empresa tiene claro su propósito debe realizar un análisis de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, para definir las aspiraciones de hacia dónde quiere llegar utilizando su ventaja competitiva y agregando valor a sus actividades laborales.

La cooperativa Coopeatenas R.L. nació por la necesidad que los caficultores de la zona tenían por obtener mejores condiciones para su comercialización. Desde su fundación, el 10 de agosto de 1969, se ha dedicado a ofrecer al mercado nacional e internacional café con altos parámetros de calidad en la producción, la industrialización y la comercialización; actualmente, cuenta con una sólida organización administrativa y financiera, con un buen potencial de desarrollo y crecimiento, ha logrado diversificar sus negocios a un almacén de suministros agrícolas, un supermercado, una estación de venta de combustibles, un mini súper y licorera, y un centro automotriz.

El decrecimiento en la producción de café por factores como el agotamiento de las plantaciones, la sustitución por otras actividades, el cambio a otras actividades económicas por parte de las nuevas generaciones debe alertar a los órganos directivos para que tomen las medidas necesarias en la actividad económica de la cooperativa.

El proceso de planificación estratégica de Coopeatenas R.L. recae sobre el Consejo de Administración y la gerencia general, sin embargo se encontró que desde el 2014 se ha estado trabajando sin un plan estratégico actualizado.

Actualmente no hay una estrategia de responsabilidad social empresarial por parte de la cooperativa que se encuentre documentada. Sin embargo, dentro de la filosofía del cooperativismo la proyección social tiene una caracterización intrínseca y los esfuerzos realizados por Coopeatenas R.L. en el aspecto ambiental, social y económico son prueba de esa preocupación por actuar responsablemente. La empresa cuenta con un diagnóstico de la gestión de recursos humanos y de responsabilidad social realizado por el máster en

Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible, Juan Pablo Vargas Leitón, realizado en marzo del 2015 en donde se identifican las partes interesadas de la empresa.

La cooperativa ha realizado inversiones en el tema medio ambiental al contar con un sistema de gestión ambiental el cual le ha dado excelentes resultados y obtener mejores precios. El café procesado y vendido por Coopeatenas R.L. goza de buena aceptación a nivel internacional, ya que presenta ventajas competitivas como lo son las certificaciones de “Comercio Justo”, “*UTZ Certified*”, “*Café Practices*”, “*Specialty Coffee Association of Costa Rica*” e “ISO 14001” lo que le permite al comercializar su café a un precio de venta mayor al establecido en la bolsa de valores de Nueva York, situación que se puede explotar para su posicionamiento y competencia dentro del mercado nacional y mundial.

A través de programas de bienestar social y educación cooperativa, Coopeatenas R.L. se ha comprometido con la sociedad en su zona de influencia. Con los recursos de la reserva de bienestar social y educación, el Comité de Educación y Bienestar Social, en conjunto con el Consejo de Administración, la gerencia y subgerencia, llevan a cabo actividades y programas en beneficio de la población.

La población de interés del trabajo la conformaron los miembros del Consejo de Administración, del Comité de Educación y Bienestar Social, la gerencia general, los encargados de las áreas comerciales, el personal de la empresa, los clientes compradores del café procesado y la comunidad en general que hace uso de los servicios que ofrece la cooperativa. Las técnicas y los métodos utilizados para recolectar la información sobre las acciones llevadas a cabo por la empresa en el tema de responsabilidad social fueron a través de entrevistas a profundidad y cuestionarios, los cuales arrojaron resultados de desconocimiento por parte de la población del cantón de Atenas, ante los clientes compradores de café la empresa goza de muy buena reputación y existen

deficiencias en el personal de la cooperativa sobre los conceptos de responsabilidad social empresarial.

De la entrevista realizada a la experta sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial, se concluye que esta es cada vez más importante para la competitividad de las empresas. Las empresas socialmente responsables son más atractivas para los clientes, para los empleados y para los inversores. Además, al combinar ganancias con principios, la RSE crea situaciones siempre ventajosas para la empresa y para la sociedad.

El éxito de la estrategia de RSE se basa en el diálogo con las partes interesadas llamados también "*stakeholders*" o, con el objeto de colaborar significativamente con la creación de valores. De esta forma, las empresas pueden cumplir con las expectativas y anticipar los riesgos y, con ello, reducir costos y ser más exitosas. La RSE también es la respuesta comercial al desafío del desarrollo sostenible, abarcando responsabilidades sociales, ambientales y económicas.

Las empresas con visión responsable son las que alcanzaran un desarrollo sostenible a largo plazo, donde su estrategia le garantiza ser competitiva y un reconocimiento por las empresas que compiten en la misma industria y también por sus consumidores. La importancia que tiene en el mundo la corriente de la responsabilidad social empresarial, hacia el aval de la sostenibilidad, el crecimiento, la expansión y el posicionamiento de las empresas en el largo plazo, hace necesaria la generación y el entendimiento de la cultura organizacional que implica para una organización la implementación de la responsabilidad social empresarial. Uno de los grandes valores de las empresas solidarias, especialmente de naturaleza cooperativa, es la capacidad de gestionar como principio fundamental de su quehacer organizacional, ejercicios de educación, formación e información para sus asociados.

5.2. Recomendaciones

Incorporar en el estatuto de la cooperativa los compromisos económicos, sociales y ambientales. Debido a que la responsabilidad social empresarial se puede describir como un interés propio e inteligente que produce beneficios para la sociedad y también en los resultados finales para la propia empresa. La RSE no se trata fundamentalmente sobre el desarrollo de nuevas actividades sociales, sino sobre el desarrollo de una nueva estrategia de la empresa que se complementa con su modelo de negocios y que refleja sus valores. Para que la RSE sea básica para la empresa debe ser tratada como un caso de negocios.

Publicar las métricas en el consumo de agua, electricidad y papel, así como los planes de reducción en el consumo de estos.

Ampliar la práctica del reciclaje hacia los asociados y la comunidad en general. Debido a que puede obtener ganancias por la venta de materiales. Bajo esta misma línea de acción se recomienda realizar campañas de reciclaje de bolsas plásticas utilizadas en el supermercado y envases plásticos utilizados para contener productos agroquímicos después de que son utilizados.

Promover la educación para las nuevas generaciones de asociados de manera que estén preparados para asumir la administración futura de la cooperativa.

Ser abiertos a la aceptación de nuevos asociados que no estén ligados a la producción de café. Esto debido a que la rentabilidad de la cooperativa la generan las áreas comerciales y la estrategia de diversificación de la empresa está enfocado a la expansión de nuevos negocios comerciales. Por esta razón, atraer nuevos asociados creará mayor fidelidad entre la población del cantón de Atenas y de la zona de influencia.

Promover el lema “y es nuestra”, debido a que publicitariamente la frase funciona y compite para ganar la atención y las preferencias entre los consumidores. En la naturaleza de esta frase se encuentran las características y los beneficios que ofrece la cooperativa, en una frase emocional pero al mismo tiempo puntual.

Crear un comité de responsabilidad social y ética empresarial, conformado por los tres miembros del Comité de Educación y Bienestar Social, la gerencia general, la encargada de recursos, la gestora ambiental y el encargado de calidad. Considerando la estructura organizacional de Coopeatenas R.L. se considera apropiado separar la gestión de la RSE. En este sentido, el comité de responsabilidad social y ética empresarial canaliza todos los esfuerzos realizados en este tema; con el objetivo de guiar, documentar y validar permanentemente dicho accionar. Esta unidad deberá contar con un responsable específico, quien dependerá directamente de la gerencia, y deberá elaborar los programas respectivos. Estos deberán traducirse en acciones concretas, identificando a los responsables de hacer que las cosas sucedan, la autoridad que tienen para su realización, las actividades de capacitación a realizar, las etapas, los plazos y prioridades y los recursos asignados.

Se elaborarán indicadores para la evaluación, seguimiento y control de las actividades previstas. Entre las responsabilidades prioritarias de esta unidad se encontrará la de brindar capacitación al personal en temas relativos a la RSE. También deberá designarse por cada departamento un interlocutor concreto para interactuar con la unidad de RSE.

Redactar un código de ética, ya que se considera importante plasmar los criterios éticos de Coopeatenas R.L. en una declaración pertinente. Dicho instrumento establecerá las formas a través de las cuales la organización se relacionará en términos éticos con su público de interés, entre ellos los asociados, los trabajadores, los proveedores, los clientes y la comunidad en general. Todo comportamiento de los miembros de los órganos directivos, ejecutivos y demás colaboradores de la cooperativa deberá ser coherente con el código de ética por lo

cual sus postulados tienen que surgir del consenso. Para poder redactarlo, Coopeatenas R.L. debe estar en condiciones de identificar en concreto aquellos aspectos sobre los cuales desea transmitir acciones socialmente aceptadas frente a situaciones específicas. Entre los beneficios derivados de la redacción del código de ética serían los siguientes:

- Permitirá a la organización anticiparse frente a eventuales situaciones problemáticas.
- Atraerá personal de alta calificación.
- Mejorará la confianza de los asociados al potenciar la imagen corporativa.
- Presentará sólidos lineamientos para los recursos humanos, los cuales resultarán de gran valor a la hora de tomar decisiones.
- Brindará motivación adicional a los trabajadores al presentarles claramente los valores que deben guiar su accionar.

A través de la redacción de su propio código de ética Coopeatenas R.L. dará un importante paso para lograr el cumplimiento del principio de comportamiento ético que contempla la norma ISO 26000.

Confección de un balance social. Si bien no es política de la cooperativa hacer públicos los estados financieros y los resultados de su gestión, la elaboración de un balance social agregaría una importante cuota de credibilidad a la institución, ya que dicho balance se encuentra íntimamente relacionado con la necesidad de comunicación de la actuación y la rendición de cuentas acerca de la gestión y la política de la organización, así como los impactos sobre el medioambiente, el desarrollo social y económico.

Una manera eficiente de realizar dicha comunicación sería permitir al público en general acceder al balance social a través de la página web, informando por medio del boletín “Ateneo” la forma adecuada de hacerlo. Dicho boletín es publicado dos veces al año y se encuentra a disposición del público en general en las oficinas administrativas y las áreas comerciales de la empresa y, además, podría incluirse un resumen de la actividad social realizada

semestralmente. A través de la elaboración de un balance social, la cooperativa se estaría adecuando a los principios de la responsabilidad social que describe la norma ISO 26000, referente a rendición de cuentas y de transparencia.

Bibliografía

- Agencia de Viajes Premier. (14 de enero de 2016). *Agencia de Viajes Premier*. Recuperado de <http://www.agenciadeviajespremier.com>
- Alpízar Arce, M., & et_al. (2015). *Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica, 2014*. San José: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.
- Alvarado, M. (s.f.). *¿Qué es Coopeatenas R.L. y qué hace?*
- Álvarez Ulate, J. C. (21 de enero de 2016). Situación actual de Coopeatenas R.L. (A. Soto Guzmán, entrevistador).
- Argandoña, A., & Isea Silva, R. (1 de junio de 2011). *IESE Business School Universidad de Navarra*. Recuperado el 11 de octubre de 2015 de http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf
- Arroyo González, A. (18 de enero de 2016). Estructura organizacional de Coopeatenas R.L. (A. Soto Guzmán, entrevistador).
- Campos Zumbado, A. (2015). Coopeatenas: una empresa comprometida con el ambiente. *Boletín Ateneo Órgano Oficial Informativo de Coopeatenas R.L.*, 9.
- Centro de Comercio Internacional. (14 de noviembre de 2015). *La guía del café*. Recuperado de: <http://www.laguiadelcafe.org/>
- De Cárdenas, G., & Mora, A. (2012). *Visión panorámica del sector cooperativo en Costa Rica. Una larga historia del sector*. La Paz: OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- El Financiero. (09 de abril de 2014). *Negocios. El Financierocr.com*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de sitio web [elfinancierocr.com](http://www.elfinancierocr.com): <http://www.elfinancierocr.com/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

- Instituto del Café de Costa Rica. (2014). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*. San José: Instituto del Café de Costa Rica.
- Instituto del Café de Costa Rica. (14 de noviembre de 2015). *Estructura del sector: Instituto del Café de Costa Rica*. Recuperado de sitio oficial Icafe: <http://www.icafe.go.cr/nuestro-cafe/estructura-del-sector/>
- Instituto del Café de Costa Rica. (14 de noviembre de 2015). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*. Recuperado de sitio oficial Icafe: <http://www.icafe.go.cr/sector-cafetaleiro/informacion-de-mercado/informes-de-la-actividad-cafetaleira/>
- International Coffee Organization. (14 de noviembre de 2015). *International Coffee Organization*. Recuperado de International Coffee Organization: http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp?section=Acerca_del_café
- La Nación. (21 de setiembre de 2013). *Economía*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de sitio web de La Nación: http://www.nacion.com/economia/agro/Cosecha-nacional-caera-efecto-roya_0_1367463279.html
- Organización Internacional del Café. (30 de marzo de 2015). Informe del mercado de café marzo 2015. *International Coffee Organization*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de International Coffee Organization: <http://www.ico.org/documents/cy2014-15/cmr-0315-c.pdf>
- Pérez Serrano, G. (2001). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Métodos*. Madrid: La Muralla.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana. (2014). *Documentos. SIECA*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de Secretaría de Integración Económica Centroamericana: <http://www.sieca.int/Documentos/DocumentosMostrar.aspx?SegmentId=3&DocumentId=4971>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

UNCTAD/OMC, C. d. (2002). *Café: guía del exportador*. Ginebra: CCI.

World Bank. (11 de octubre de 2015). Recuperado el 11 de octubre de 2015, de

World

Bank:

http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf

Anexos

Anexo 1. Entrevista a experto en responsabilidad social empresarial (RSE)

Fecha:

Nombre:

Calidades:

Parte I. Aspectos generales de la RSE

1. ¿Cuál es su experiencia en el tema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?
2. ¿Qué es realmente la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?
3. ¿Qué relación existe entre el concepto de la sostenibilidad y la RSE?
4. ¿Es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) una necesidad, o una moda?
5. ¿Qué persigue la RSE?
6. ¿Cuáles son los motores de la responsabilidad social?
7. ¿Dónde está el futuro de la responsabilidad social?

Parte II. La RSE aplicada en las empresas

8. ¿Cómo debe ser la RSE en una empresa? ¿Cuál es el perfil de las empresas que apuestan por la RSE?
9. ¿Qué dificultades tienen las empresas para aplicar la RSE? ¿Cómo pueden superarlas?
10. ¿Qué inversión acostumbran a realizar las empresas en RSE?
11. ¿Cuál es la mejor forma de evaluar los indicadores de gestión en RSE para una empresa?
12. ¿Cómo puede una empresa diseñar una estrategia en RSE?
13. ¿Qué aspectos debe la empresa considerar para diseñar su estrategia en RSE?
14. ¿Cómo debe la empresa orientar sus acciones según su estrategia en RSE?
15. ¿Cómo viene a mejorar la competitividad de las empresas el diseño de una estrategia en RSE?
16. ¿Qué recomienda a los responsables empresariales sobre la ejecución de la estrategia en RSE?

Anexo 2. Cuestionario de percepción de las partes interesadas sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).



Datos del entrevistado.

Nombre: _____

Fecha: _____

Empresa: _____

Usted ha sido seleccionado para suministrar información necesaria que permita elaborar un análisis de las prácticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial, con el fin de iniciar un proceso de fortalecimiento orientado a la excelencia, la competitividad y la confianza empresarial.

El siguiente cuestionario evalúa los ejes de la responsabilidad social empresarial para Coopeatenas R.L., sus respuestas serán muy valiosas e importantes para lograr una caracterización, por lo cual le solicitamos su cooperación para responder, de manera franca y sincera, cada una de las afirmaciones del presente instrumento.

En cada fila solo deberá marcar una opción. Una vez finalizada la encuesta en su totalidad, por favor entréguelo a la persona responsable del proceso.

1. ¿Conoce usted si la empresa implementa decisiones para lograr sus objetivos?

Sí ☐ No ☐ En parte ☐ No sé ☐ No aplicable ☐

2. ¿Conoce usted si la empresa respeta, protege y satisface los derechos humanos?

Sí ☐ No ☐ En parte ☐ No sé ☐ No aplicable ☐

3. ¿Conoce usted si la empresa tiene políticas que incluyen: reclutamiento del personal, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral y remuneración?

Sí ☐ No ☐ En parte ☐ No sé ☐ No aplicable ☐

4. ¿Conoce usted si la empresa posee una adecuada gestión en materia medioambiental?

Sí ☐ No ☐ En parte ☐ No sé ☐ No aplicable ☐

5. ¿Conoce usted si la empresa tiene un comportamiento ético en sus relaciones con otras organizaciones, así como con sus partes interesadas?

Sí ☐ No ☐ En parte ☐ No sé ☐ No aplicable ☐

6. ¿Considera usted que la empresa asume responsabilidades con sus clientes, brindándoles educación e información veraz sobre las estrategias de *marketing* y contratación, fomentando el consumo responsable y sostenible, y elaborando bienes que estén al alcance de todas las personas, incluyendo las más vulnerables?

Sí ☐ No ☐ En parte ☐ No sé ☐ No aplicable ☐

7. Considera usted que la empresa desarrolla políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su esfera de influencia?

Sí ☐ No ☐ En parte ☐ No sé ☐ No aplicable ☐

8. ¿Considera que Coopeatenas R.L. debe obtener la certificación ISO 26000 para demostrar sus prácticas de RSE?

Sí ☐ No ☐ En parte ☐ No sé ☐ No aplicable ☐

Sugerencias de mejora:

Anexo 3. Coopeatenas R.L. evaluación responsabilidad social empresarial por parte de los colaboradores

Valores, transparencia y gobierno corporativo				
Compromisos éticos				
1	¿La empresa tiene definidas su misión, visión y valores?	Sí	En parte	No
2	¿En la misión y visión se incluyen consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial?	Sí	En parte	No
3	¿En la redacción de la misión y visión participan distintos niveles de la empresa?	Sí	En parte	No
4	¿En la redacción de la misión y visión se hacen consultas externas a la empresa (proveedores, clientes, comunidad, etc.)?	Sí	En parte	No
5	¿La misión y visión de la empresa son revisadas periódicamente?	Sí	En parte	No
6	¿La misión y visión es difundida públicamente a nivel interno y externo (carteles, sitio web, publicaciones, entre otros)?	Sí	En parte	No
7	¿La empresa dispone de un código de ética o conducta formal?	Sí	En parte	No
8	¿El código de ética o conducta contempla las siguientes partes interesadas: empleados, proveedores, medio ambiente, clientes, comunidad, gobierno y accionistas?	Sí	En parte	No
9	¿La empresa estimula la coherencia entre los valores y principios de la organización y la actitud individual de los colaboradores?	Sí	En parte	No
10	¿En las distintas instancias de reclutamiento y selección de personal, se consideran aspectos relacionados con la ética?	Sí	En parte	No
Cultura organizacional				
1	¿La empresa difunde y educa en valores y en el código de ética regularmente?	Sí	En parte	No
2	¿La empresa cancelaría contratos por considerar que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos?	Sí	En parte	No
3	¿Posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas?	Sí	En parte	No
4	¿Existe la política de informar a los superiores sobre toda comisión, obsequio, etc., recibido u ofrecido por parte de terceros en relación a la actividad empresarial?	Sí	En parte	No
Gobierno corporativo				
1	¿La empresa cumple con la legislación impositiva y de seguridad social vigente?	Sí	En parte	No
2	¿La empresa posee documentación que respalda lo respondido en el presente cuestionario?	Sí	En parte	No
Balance social				
1	¿La información sobre la situación económica-financiera de las actividades de la empresa es auditada en forma externa?	Sí	En parte	No
2	¿La empresa publica en internet datos sobre aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales de sus actividades?	Sí	En parte	No
Derechos humanos				
Valoración de la diversidad				
1	¿La política de valoración de la diversidad y no discriminación consta en el código de conducta y/o declaración de valores de la empresa?	Sí	En parte	No
2	¿Existe una política de dar oportunidades a discapacitados, jóvenes y mujeres?	Sí	En parte	No
3	¿Se promueve la ocupación de cargos gerenciales por mujeres?	Sí	En parte	No
Prácticas laborales				
Salud, seguridad y condiciones laborales				
1	¿La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales?	Sí	En parte	No
2	¿Se capacita anualmente en salud y seguridad?	Sí	En parte	No
3	¿Existen beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares?	Sí	En parte	No
4	¿En el presupuesto anual se prevé un monto destinado a la prevención de salud y seguridad?	Sí	En parte	No
Compromiso con el desarrollo profesional				
1	¿La empresa prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados?	Sí	En parte	No
2	¿Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la empresa?	Sí	En parte	No
3	¿Apoya económicamente y /o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas a la empresa?	Sí	En parte	No

Gestión participativa				
1	¿Se brinda a los trabajadores información financiera?	Sí	En parte	No
2	¿Se brinda a los trabajadores información de producción?	Sí	En parte	No
3	¿Se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos?	Sí	En parte	No
4	¿Al ser admitidos, se realiza con los nuevos colaboradores actividades de integración y entrenamiento sobre los productos y servicios?	Sí	En parte	No
Balance social				
1	¿La información sobre la situación económica-financiera de las actividades de la empresa es auditada en forma externa?	Si	En Parte	No
2	¿La empresa publica en Internet datos sobre aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales de sus actividades?	Si	En Parte	No
Política de remuneración y beneficios				
1	¿Existe un componente de participación en los resultados?	Si	En Parte	No
2	¿Existen incentivos por desempeño?	Si	En Parte	No
3	¿En los últimos dos años se aumentó el salario mínimo de la empresa en relación al salario mínimo vigente?	Si	En Parte	No
Clima laboral				
1	¿La empresa realiza evaluaciones sobre la percepción de la misma por parte de los trabajadores?	Si	En Parte	No
2	¿La empresa realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores?	Si	En Parte	No
3	¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados?	Si	En Parte	No
Compromiso con el desarrollo infantil				
1	¿Se apoya a los padres que estén esperando familia a tener información sobre embarazo, cuidados especiales para los bebés, cursos prenatales, servicios médicos y sociales?	Si	En Parte	No
Comportamiento en los despidos				
1	¿La empresa acompaña y evalúa periódicamente la rotación de los empleados y tiene una política de mejorar este indicador?	Si	En Parte	No
2	Ante la necesidad de reducción de personal, ¿se prevé una comunicación dirigida a los colaboradores que permanecen sobre las razones que avalan la decisión tomada?	Si	En Parte	No
Plan de retiro				
1	¿Existe un plan de apoyo para el momento del retiro de los trabajadores?	Si	En Parte	No
Medio Ambiente				
El medio ambiente como compromiso empresarial				
1	¿La empresa dispone de procesos de capacitación en temas medioambientales?	Si	En Parte	No
2	¿La empresa dispone de procesos orientados a la preservación medioambiental?	Si	En Parte	No
3	¿La empresa genera o participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medio ambiente?	Si	En Parte	No
4	¿Se consideran aspectos ambientales al seleccionar proveedores?	Si	En Parte	No
Prácticas de cuidado del medio ambiente				
1	¿Se promueve el reciclado de insumos y otros productos?	Si	En Parte	No
2	¿Se tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc., generados por la propia empresa?	Si	En Parte	No
3	¿Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos en la empresa?	Si	En Parte	No
4	¿Se promueve la reducción en el consumo de energía y agua?	Si	En Parte	No
5	¿Se implementan procesos para el destino adecuado de los residuos generados por la actividad específica de la empresa?	Si	En Parte	No
6	¿Se implementan procesos para el destino de "otros" residuos generados en la empresa (vasos, cartuchos, papel, envases plásticos, etc.)?	Si	En Parte	No
7	¿Se dispone de una política tendiente al uso de combustibles/energías menos contaminantes?	Si	En Parte	No
8	¿Se busca minimizar la liberación a la atmósfera de gases nocivos para la capa de ozono?	Si	En Parte	No
Impacto medioambiental				
1	¿Provee a los consumidores y clientes información detallada sobre el impacto ambiental resultante del uso y del destino final de sus productos?	Si	En Parte	No
2	¿La empresa discute con sus colaboradores, consumidores, clientes y con la comunidad sobre el impacto ambiental causado por sus productos o servicios?	Si	En Parte	No
3	¿Es política de la empresa atender quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente?	Si	En Parte	No

Minimización de residuos				
1	¿Realiza acciones de control de la contaminación causada por vehículos propios y de terceros a su servicio?	Si	En Parte	No
2	¿La empresa posee un sistema de monitoreo para el aumento de eficiencia energética, la reducción del consumo del agua, la reducción de residuos sólidos y la reducción de emisión de CO2 u otros gases de efecto invernadero a la atmósfera?	Si	En Parte	No
Prácticas justas de operación				
Prácticas anticorrupción				
1	¿Existen políticas que sancionan a los colaboradores por estar involucrados en sobornos a funcionarios públicos?	Si	En Parte	No
2	¿Posee una política explícita de no participar en procesos de licitación en los que se compruebe que existe manipulación de las ofertas?	Si	En Parte	No
Participación política				
1	¿La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscales?	Si	En Parte	No
2	¿La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad?	Si	En Parte	No
Construcción de la ciudadanía				
1	¿Estimula a los colaboradores a evaluar la actuación de las autoridades del gobierno?	Si	En Parte	No
2	¿La empresa desarrolla actividades eventuales con foco en la educación cívica, abordando derechos y deberes?	Si	En Parte	No
Relaciones con la competencia				
1	¿Se establecen principios relacionados a la competencia en el Código de Conducta o en la declaración de valores de la empresa?	Si	En Parte	No
2	¿Se posee una política de no utilización de los defectos o debilidades de los productos o servicios de la empresa?	Si	En Parte	No
Criterios de selección y evaluación de proveedores				
1	¿En la selección de proveedores se toman en cuenta los compromisos de estos con la Responsabilidad Social, el cumplimiento a la legislación y el respeto por los derechos humanos?	Si	En Parte	No
2	¿Posee una política específica o un programa de responsabilidad social en la cadena de proveedores?	Si	En Parte	No
Relaciones en las cadenas de proveedores				
1	¿Posee un plan anual de consulta de satisfacción con los proveedores?	Si	En Parte	No
2	¿Incluye entre sus proveedores a individuos o grupos de la comunidad (cooperativas de pequeños productores, iniciativas solidarias, asociaciones barriales, etc.)?	Si	En Parte	No
3	¿Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales sólo con base en criterios comerciales?	Si	En Parte	No
Relación con los Consumidores				
Consideración de la opinión del cliente				
1	¿La empresa capacita a sus colaboradores en forma regular en temas afines a "Atención al Cliente"?	Si	En Parte	No
2	¿Se comparte con los trabajadores de la empresa la opinión de sus clientes?	Si	En Parte	No
3	¿Se toma en cuenta la opinión de sus clientes en sus productos y servicios?	Si	En Parte	No
4	¿La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones?	Si	En Parte	No
Proceso de reclamaciones				
1	¿La empresa posee un proceso de reclamaciones ágil, accesible y con difusión adecuada?	Si	En Parte	No
Marketing y comunicación				
1	¿Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización están claras y coinciden con el producto o servicio que se ofrece?	Si	En Parte	No
2	¿La empresa promueve prácticas de ventas con criterios éticos?	Si	En Parte	No
3	¿Se examinan previamente las campañas publicitarias verificando que las mismas estén alineadas con los valores de la empresa?	Si	En Parte	No
Conocimiento y manejo de los daños potenciales de los productos y servicios				
1	¿La empresa se preocupa por no utilizar productos y servicios prohibidos en otros países?	Si	En Parte	No
Participación activa y desarrollo de la comunidad				
Política de apoyo a la comunidad				
1	¿Se prevén espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo en la formación laboral de los mismos?	Si	En Parte	No
2	¿Se promueve la integración de personas con "discapacidad" en la empresa?	Si	En Parte	No
3	¿Siempre que sea necesario —y posible— la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos de su zona, como en escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, etc.?	Si	En Parte	No
4	¿Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad en la que se encuentra?	Si	En Parte	No
Financiamiento de acciones sociales				
1	¿En el presupuesto anual se prevén fondos para apoyar programas comunitarios y/u ONG's?	Si	En Parte	No
2	¿La empresa destina recursos (no económicos) para programas de apoyo comunitario?	Si	En Parte	No

Anexo 4. Cuestionario de percepción de la empresa Coopeatenas R.L. sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial dirigido a la comunidad

1. ¿Es usted asociado (a) a Coopeatenas R.L.?

Sí	
No	

2. ¿Cuáles productos o servicios ha utilizado de Coopeatenas R.L.?

Gasolinera	
Centro automotriz	
Supermercado	
Licorera	
Suministros agrícolas	
Asistencia técnica	
Seguros	
Fondo de mutualidad	
Financiamiento crédito cafetalero	
Financiamiento mediante prenda	
Otro:	

3. ¿Cómo evalúa usted los siguientes factores relacionados con el servicio al cliente?

Factor	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Limpieza de las instalaciones					
Presentación de los funcionarios					
Atención brindada por el personal					
Rapidez de la atención					
Atención de quejas					

4. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de Coopeatenas R.L.?

Sí	
No	

5. ¿Conoce usted cuales son los órganos directivos de Coopeatenas R.L. o conoce alguno de sus miembros?

Sí	
No	

6. ¿Considera usted que en Coopeatenas R.L. se respetan los derechos de las personas según su raza, color, sexo o creencia religiosa?

Sí	
No	
No sabe	

7. ¿Considera usted que en Coopeatenas R.L. existen prácticas laborales justas para sus empleados?

Sí	
No	
No sabe	

8. ¿Sabe usted si Coopeatenas R.L. se ha visto afectada en escándalos de corrupción o prácticas de comercio desleal?

Sí	
No	

Cuáles: _____

9. ¿Sabe usted si Coopeatenas R.L. cuenta con programas para proteger el medio ambiente?

Sí	
No	

Cuáles: _____

10. ¿Sabe usted cuáles son los objetivos económicos y perspectivas de crecimiento por parte de Coopeatenas R.L.?

Sí	
No	

Cuáles: _____

11. ¿Sabe usted si Coopeatenas R.L. cuenta con programas dirigidos a la Comunidad?

Sí	
No	

Cuáles: _____

12. ¿Para usted cuál es el mayor beneficio que le brinda Coopeatenas R.L. a la comunidad?

Sugerencias de mejora:

Anexo 5. Plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos de la propuesta de responsabilidad social empresarial por parte de Coopeatenas R.L.

Objetivo general: ordenar las acciones de responsabilidad social empresarial mediante un modelo de gestión en la Cooperativa Agropecuaria, Industrial y de Servicios Múltiples de Atenas R.L. con el fin de lograr el desarrollo económico, garantizando los principios éticos, el respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente.

	Objetivos estratégicos	Objetivos operativos / ámbito de trabajo	Acciones propuestas	Responsable	Indicador	Meta	Costo en colones / anual
Eje estratégico económico	Promover el desarrollo económico mediante un modelo de gestión de la responsabilidad social.	Promover el comportamiento ético de los miembros de los órganos directivos, ejecutivos y de los colaboradores de la empresa.	Elaborar un código de ética.	Asamblea de delegados - consejo de administración - gerencia.	Documento aprobado.	1	300,000.00
			Difundir el código de ética entre los colaboradores y asociados.	Comité de Responsabilidad Social y Ética Empresarial.	Horas de capacitación.	10	100,000.00
		Participar en asociaciones empresariales del cantón.	Realizar proyectos de forma conjunta con empresas y asociaciones del cantón.	Consejo de Administración y Gerencia.	Número de proyectos realizados.	2	1,000,000.00
		Optar por un modelo de Informe a los asociados que comprenda los resultados economicos, ambientales y sociales.	Incorporar en los informes de los órganos directivos y djecutivos un reporte de sustentabilidad.	Consejo de administración - comité de educación y bienestar social - comité de vigilancia - junta arbitral - gerencia - subgerencia.	Número de informes publicados	1	0.00
Eje estratégico ambiental	Extender el compromiso con el medio ambiente.	Ampliar el sistema de reciclaje a los asociados y comunidad.	Fomentar el reciclaje de papel, plástico, aluminio y vidrio.	Gestor Ambiental y Colaboradores.	Kilogramos de papel y cartón, plástico, aluminio y vidrio reciclado.	1,000	500,000.00
			Realizar campañas de reciclaje en el supermercado y almacén de suministros.	Gestor ambiental - jefaturas - colaboradores.	Kilogramos de papel y cartón, plástico, aluminio y vidrio reciclado.	1,000	500,000.00
		Reducir los impactos ambientales de la actividad cafetalera.	Llevar a cabo campañas de reforestación en las plantaciones de café.	Departamento técnico	Número de árboles plantados	1,000	3,600,000.00
			Reducir el uso de agroquímicos y llevar un registro sistemático del consumo.	Departamento Técnico	Campañas de reducción e información / registro sistemático	2 campañas / 12 registros	600,000.00
		Implantar un plan de eficiencia energética para planificar un ahorro en el consumo de agua, energía, papel y residuos.	Llevar el control sistemático del consumo de agua, energía, papel y producción de residuos.	Gestor ambiental y encargado de calidad	Registro sistemático de la cantidad de metros cúbicos, kilowatts y kilogramos.	12	400,000.00
		Proteger las fuentes de agua en las comunidades.	Comprar propiedades aledañas a las fuentes de agua.	Consejo de administración	Metros cuadrados destinados a la protección.	4,000	20,000,000.00
Eje estratégico social	Fortalecer los canales de diálogo y participación activa con la comunidad.	Destinar recursos financieros para la ejecución de proyectos comunales y sociales.	Apoyar a los asociados en la repación de caminos.	Consejo de administración	Cantidad de las donaciones	26	40,000,000.00
			Realizar aportes economicos a las escuelas, colegios, asociaciones e iglesias.	Consejo de administración - comité de educación y bienestar social - comité de vigilancia - gerencia - subgerencia.	Monto de las donaciones	4,000,000	4,000,000.00
			Donaciones a asociados que tienen alguna enfermedad o accidente.	Comité de educación y bienestar social	Monto de las donaciones	600,000	600,000.00
		Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo	Realizar encuestas de satisfacción de empleados.	Encargada de Recursos Humanos	Encuestas realizadas	1	500,000.00
		Diagnosticar las necesidades de formación entre los asociados y colaboradores.	Establecer un programa estructurado de cursos que maximice los beneficios para el asociado, el colaborador y la empresa.	Comité de educación y bienestar social - Encargada de Recursos Humanos	Cursos realizados	4	1,000,000.00
Seguimiento, control y divulgación	Garantizar el seguimiento y control del plan estratégico de responsabilidad social corporativa.	Divulgar las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por la cooperativa.	Publicar un informe de sustentabilidad que comprenda los resultados económicos, ambientales y sociales.	Comité de educación y bienestar social - gestor ambiental - encargado de calidad	Número de informes publicados	1	350,000.00
		Establecer un comité de responsabilidad social y ética empresarial	Divulgar las acciones de RSE entre los colaboradores, asociados y comunidad.		Informe publicado	1	0.00
			Diseñar el plan de mejoramiento continuo.		Plan de trabajo anual	1	150,000.00
			Evaluar los compromisos en RSE.		Evaluación anual por medio de los indicadores Ethos de RSE	1	50,000.00
						Total	73,650,000.00

Anexo 6. Guía de elaboración para la memoria de sostenibilidad por parte de Coopeatenas R.L.

Contenidos generales

1. Declaración de la dirección.
2. Perfil de la organización.
 - 2.1 Datos básicos.
 - 2.2 Principales actividades (% participación), productos y/o servicios y variaciones significativas.
 - 2.3 Organigrama de la organización.
 - 2.4 Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria.
 - 2.5 Premios y reconocimientos recibidos durante el periodo cubierto.
3. Alcance de la memoria.
 - 3.1 Periodo cubierto por la memoria.
 - 3.2 Año de la memoria más reciente.
 - 3.3 Ciclo de presentación de memorias.
 - 3.4 Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.
 - 3.5 Proceso de definición del contenido de la memoria.
 - 3.6 Cobertura de la memoria (países, negocios conjuntos, empresas participadas).
 - 3.7 Limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.
 - 3.8 Base para incluir información.
 - 3.9 Técnicas de medida para obtener los indicadores de desarrollo.
 - 3.10 Modificaciones de informaciones dadas en otras memorias.
 - 3.11 Cambios de metodología de información y cálculo utilizados respecto a otras memorias.
 - 3.12 Política y práctica en relación a la verificación externa de la memoria.

4. Estrategia de la organización, compromisos con iniciativas externas y participación de los grupos de interés.

4.1 Estructura de gobierno de la organización.

4.2 Rol e independencia del presidente y demás miembros del máximo órgano de gobierno.

4.3 Mecanismos de comunicación de los accionistas y empleados con el máximo órgano de gobierno.

4.4 Retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno.

4.5 Conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.

4.6 Capacitación de los miembros del máximo órgano de gobierno.

4.7 Misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

4.8 Identificación y gestión del desempeño en sostenibilidad.

4.9 Desempeño del máximo órgano de gobierno.

4.10 Principio de precaución.

4.11 Principios o programas sociales, ambientales y económicos.

4.12 Principales asociaciones a las que pertenece la organización.

4.13 Identificación de los grupos de interés.

4.14 Relación con los grupos de interés.

4.15 Participación de los grupos de interés.

Balance económico

1 Gestión económica e impactos indirectos.

2 Presencia en el mercado y uso de los recursos locales, favoreciendo el desarrollo económico local.

Balance ambiental

3 Política y gestión ambiental.

4 Materiales y gestión de residuos.

5 Gestión del agua y vertidos.

6 Gestión de la energía.

7 Contaminación atmosférica.

8 Gestión de la biodiversidad e integración en el entorno.

Balance social

9 Estabilidad de la plantilla.

10 Formación y educación.

11 Igualdad de oportunidades.

12 Condiciones sociolaborales.

13 Salud y seguridad en el trabajo.

14 Derechos humanos.

15 Corrupción y competencia desleal.

16 Orientación al cliente.

17 *Marketing* responsable.

18 Comunidad local.

19 Cumplimiento de la normativa social.